

Informe Final



Resultados de la Etapa 4: Evaluación del proyecto Generación de Confianza

“Sabemos que desde lo social atribuir la reducción de las pérdidas de energía al proyecto de generación de confianza es complicado, más aún cuando la medición de estos procesos se encuentran en tensión con los análisis que una empresa como CHEC puede realizar a sus indicadores de pérdidas de energía, sin embargo es claro que en lo que respecta al cambio de comportamiento de la comunidad en torno a la infraestructura de la empresa, este ha sido significativo, entre la comunidad se logró dar a conocer la empresa, crear en algunos y sobre todo en los más jóvenes conciencia de lo que hace CHEC en los territorios, (...) creemos que los objetivos tanto empresariales como comunitarios si se alcanzaron, solo que este tipo de procesos deben continuarse, no deben ser de tan corto aliento” (Grupo Focal 1)

Informe Final – Resultados de la Etapa 4: Evaluación

Desde su implementación el “Proyecto Social para la Generación de Confianza y promoción de la cultura de la legalidad” ha tenido como objetivos: **1)** Apalancar la recuperación y/o mantenimiento de los niveles de pérdidas de energía, a partir de procesos de involucramiento social y comunitario que promuevan el posicionamiento, fidelización y acercamiento con la empresa y la marca CHEC, desde la perspectiva de la generación de confianza y alianzas gana – gana, **2)** Identificar y seleccionar comunidades objetivo a partir del diagnóstico de pérdidas de energía, **3)** Establecer acercamiento con actores sociales representativos que pueden servir de vehículo para el desarrollo del proyecto, **4)** Identificar las necesidades de la comunidad a través de los actores sociales, **5)** Concertar intereses y acciones que serán abordadas dentro del proyecto de acuerdo a criterios de integralidad y los análisis de elegibilidad, viabilidad y prioridad, **6)** Implementar alianzas, estrategias y acciones integrales, enfocadas a mitigar los problemas seleccionados que afectan las comunidades y que fomentan el uso indebido del servicio de energía y **7)** Analizar el impacto de las acciones realizadas sobre las pérdidas no técnicas, generando ajustes en el proyecto y lecciones aprendidas para ejercicios futuros.

Para ello a nivel metodológico, el proyecto ha articulado diferentes aspectos técnicos y operativos en lo que se refiere a la implementación de un modelo de relacionamiento con grupos de interés, por tal razón, está diseñado a partir de cuatro fases: **1)** Acercamiento e Identificación, **2)** Involucramiento, **3)** Intervención, **4)** Evaluación- cierre- sistematización y un procedimiento transversal de acompañamiento e implementación de estrategias de comunicación para el desarrollo, las cuales han permitido diseñar estratégicamente las acciones a emprenderse con cada uno de los territorios y las organizaciones vinculadas.

En este sentido y buscando establecer un proceso coherente de intervención, durante el presente año se considera oportuno dar inicio a la etapa final de evaluación, con algunas de las organizaciones vinculadas al proyecto, a fin de conocer los impactos obtenidos, identificar cambios de comportamiento en el marco de la cultura de la legalidad, reducción de los niveles de reincidencia en clientes residenciales e impactos del proyecto en las organizaciones y el territorio.

El presente documento expone los resultados obtenidos tras la evaluación realizada a las organizaciones de base comunitaria vinculadas a la estrategia de relacionamiento “Generación de Confianza”.

ETAPA 4: EVALUACIÓN

Esta etapa se orienta a analizar las acciones realizadas pero con la mirada puesta en los resultados y en los impactos, con ella se espera que surjan aprendizajes que permitan a las organizaciones de base comunitaria y a la Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC fortalecer tanto el proceso de relacionamiento como la planificación de las estrategias, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Técnica Evaluativa Seleccionada: Grupo Focal

“Los grupos focales son básicamente una forma de escuchar lo que dice la gente y aprender a partir del análisis de lo que dijeron. En esta perspectiva los grupos focales crean líneas de comunicación, donde el primer canal se establece al interior del grupo, con un continuo comunicativo entre el moderador y los participantes, así como entre los participantes mismos”, se usan de acuerdo a diferentes propósitos entre los que se encuentran: Identificación de problemas, planeación, implementación y procesos de monitoreo y evaluación.

De acuerdo a nuestro propósito actual, el desarrollo de los grupos focales dirigidos a las organizaciones de base comunitaria vinculadas al proyecto de Generación de Confianza de CHEC, permitieron establecer de una manera eficiente la evaluación que da cuenta de la etapa 4 propuesta desde el componente metodológico del proyecto, a partir de una conversación dirigida, se lograron obtener insumos de interés tanto comunitario como empresarial.

A través de este ejercicio se buscó evidenciar, logros, dificultades y oportunidades, en aquellas organizaciones que hasta la fecha completaron las fases o etapas propuestas desde el proyecto (Acercamiento e identificación, Involucramiento, Intervención). En este sentido, las organizaciones con las cuales se desarrollo el ejercicio evaluativo en el municipio de la Dorada y la ciudad de Manizales fueron: Casa de la Mujer, AMUCID, Asociación Cimarrona Afrodoradence, Fundación Apoyar, Círculo de Mujeres y Fundación Huellas de Vida.

A continuación se presentan los datos obtenidos tras el trabajo realizado con las organizaciones de base comunitaria vinculadas al proyecto “Generación de Confianza” en el municipio de la Dorada y la ciudad de Manizales.

GRUPOS FOCALES

Se realizaron 5 grupos focales en los que participaron entre 6 a 8 personas, representantes o líderes de las organizaciones con las cuales se llevó a cabo el proceso de relacionamiento basado en la confianza. Para la selección de los participantes se estableció un perfil que permitiera unificar las características de los mismos.

Cada grupo focal se realizó propiciando la discusión, haciendo un adecuado uso del tiempo, posibilitando la participación de forma equitativa, además de invalidaciones y control por algún miembro del grupo.

Los resultados que se presentan a continuación se obtuvieron con base a los temas o variables que mostraron mayor número de ocurrencias, entre estos se encuentran:

TÓPICOS DE DISCUSIÓN – PREGUNTAS GUÍA.

1. Después de la vinculación de su organización al proyecto “Generación de Confianza” ¿Cómo consideran que fue el proceso de relacionamiento entre la empresa CHEC y su organización?
2. Consideran que en el proceso de relacionamiento entre su organización y la empresa CHEC ¿Ambos actores obtuvieron ganancias?, ¿Cuéntenos de qué forma?
3. Teniendo en cuenta el objetivo de la CHEC, con el proyecto “Generación de Confianza”, ustedes consideran como organización y residentes de este sector ¿Que se han logrado generar transformaciones en torno al relacionamiento de la comunidad con la infraestructura eléctrica de la empresa? ¿Si no es así cuéntenos a que factores considera que se debe?
4. A partir del proceso de relacionamiento entre CHEC y su comunidad ¿Considera que la empresa logró identificar y dar una respuesta coherente a las necesidades relacionadas con el servicio de energía en su territorio? ¿Si no es así, cuéntenos que expectativas o proyecciones tenían ustedes como organización frente al proyecto?
5. De acuerdo al interés empresarial por implementar una estrategia de relacionamiento como “Generación de Confianza” en su territorio. ¿Considera que fueron identificados y vinculados actores sociales relevantes para el proceso? Si no es así, ¿Cuéntenos que actores considera debieron haber sido vinculados en pro de la consecución de los objetivos.
6. A partir de su experiencia y vinculación en el proyecto. ¿Considera que este permitió implementar alianzas, estrategias y acciones

integrales, enfocadas a fomentar un uso responsable de la comunidad en torno al servicio de energía eléctrica?

7. Como organización y a partir del tiempo de su vinculación al proyecto, ¿Considera que este ha permitido realizar acciones de mejora de acuerdo a las necesidades identificadas por ustedes en todo el proceso de su implementación?
8. ¿Qué impactos a nivel de su organización y a nivel comunitario han logrado advertir tras su vinculación al proyecto?
9. Que impactos o transformaciones a nivel comunitario han logrado advertir en los siguientes aspectos: Comportamiento en el marco de la cultura de la legalidad, reducción de los niveles de reincidencia y prácticas ilegales o inadecuadas en relación a la infraestructura de CHEC.
10. ¿Cómo organización consideran que se alcanzaron los objetivos trazados al inicio de su vinculación al proyecto de Generación de Confianza? Para esto tendremos en cuenta los indicadores y objetivos del proyecto, a fin de analizar si han cambiado teniendo en cuenta la situación desde la que se partió o si los objetivos o expectativas de las organizaciones diferían o no se tenían claros.
11. ¿Cuáles fueron los obstáculos con los que se encontraron durante el proceso de acompañamiento? ¿Cómo los resolvieron?
12. ¿Cómo consideran que se dio la organización del proyecto para la ejecución y consecución de los objetivos propuestos?
13. ¿Participaron todas y todos los miembros de la organización?
14. ¿Cómo considera que fue la participación y acompañamiento de la CHEC en el proceso?
15. ¿Consideran que fueron suficientes los recursos presupuestados a nivel de la organización y a nivel empresarial, para la consecución de los objetivos propuestos?
16. ¿Observan cambios positivos o negativos tras la implementación del proyecto en su organización, en términos institucionales, económicos, políticos o ambientales? ¿Especifiquen cuales y de qué forma?
17. ¿Hay cambios en sus relaciones como organización, con otras instituciones locales, con los vecinos, con otras comunidades?
18. A partir de la experiencia con el proyecto de Generación de Confianza que imagen tienen actualmente de la empresa CHEC? ¿Cuál era la imagen que tenían de la empresa antes de dar inicio al proyecto?



19. ¿Cómo consideran que fue el funcionamiento de la organización tras el proceso de acompañamiento realizado por parte de CHEC?
20. En términos del fortalecimiento organizacional y en gestión de proyectos realizado por parte de CHEC a su organización, realicen un paralelo entre el antes y el después de contar con el proceso de acompañamiento por parte de CHEC.
21. Desde su experiencia como organización que elementos consideran deberían ser fortalecidos o transformados desde el proyecto de Generación de Confianza para la consecución de los objetivos propuestos.

RESULTADOS OBTENIDOS

1. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN

Desde el componente metodológico, el proceso de identificación y acercamiento, implica un reconocimiento de las necesidades, expectativas y búsquedas culturales, políticas, filosóficas y estéticas de las poblaciones con las cuales se establece el proceso de relacionamiento basado en la confianza. En este sentido, el proyecto en mención, ha buscado desde su implementación transformar el proceso de intervención, en tanto parte de la comunidad y desde allí, logra establecer rutas coherentes a las particularidades de los diversos contextos y en esta lógica, logra viabilizar acciones empresariales a partir de alianzas gana-gana.

Teniendo en cuenta lo anterior, se indagó en los grupos focales ¿Cómo consideraban había sido el proceso de identificación y vinculación de actores sociales estratégicos. Frente a ello, es claro que parte de los objetivos específicos del proyecto se han orientado a Identificar y seleccionar comunidades objetivo a partir del diagnóstico de pérdidas no técnicas de energía y desde allí, establecer acercamientos con actores sociales representativos de los territorios seleccionados, que pudieran servir de vehículo para el desarrollo del proyecto, de acuerdo a criterios de integralidad y los análisis de elegibilidad, viabilidad y prioridad.

Según la información obtenida, las organizaciones consideran que el proceso de identificación realizado en los territorios fue eficiente, en tanto supuso la vinculación de actores que permitieron viabilizar las acciones propuestas desde el proyecto, sin embargo el ejercicio de identificación en campo presentó algunas

dificultades, que deben ser tenidas en cuenta para futuros procesos de réplica de la experiencia, entre estas se encuentran: **1)** No se delimitó en tiempo la vinculación de actores en los territorios, razón por la cual hasta el final del mismo, se vincularon organizaciones a la estrategia, hecho que impidió establecer la trazabilidad de las acciones emprendidas con cada uno de ellas, e impidió establecer un proceso de medición equiparable, que a su vez condujo a descartar en términos evaluativos a algunos actores vinculados. **2)** Es fundamental realizar una lectura clara de la pertinencia de la vinculación de las organizaciones que hacen presencia en los territorios, para establecer la coherencia entre el quehacer de los actores y los intereses empresariales, a fin de generar un proceso de relacionamiento gana- gana mucho más eficiente, **3)** Adicional a ello, como recomendación fundamental a la estrategia de relacionamiento, se encuentra la vinculación de organizaciones que ya hagan presencia en el territorio, de las cuales pueda reconocerse su labor, en este sentido, un proyecto de estas características no debe basar su labor en la creación de organizaciones, ni en el apalancamiento de estrategias surgidas a nivel empresarial, la experiencia mostró que las organizaciones surgidas bajo este modelo no lograron mantenerse en el tiempo, en tanto crearon vínculos de dependencia con la estrategia, captaron recursos económicos y humanos importantes que no lograron mantenerse en el tiempo, y generaron una disminución significativa en los apoyos que hubieran podido ser direccionados a organizaciones que aún hoy, sin apoyo económicos, han permanecido vinculadas al proyecto y fortalecidas a nivel interno, dado que su existencia y labor en los territorios superan el relacionamiento propuestos por CHEC. **4)** A nivel empresarial deben ser claros los criterios a ser tenidos en cuenta para el proceso de identificación y vinculación de las organizaciones a la estrategia, el ¿para qué?, así como lo que se espera de cada una de las organizaciones, en este sentido la selección debe ser estandarizada y obedecer a unos objetivos estratégicos que logren articularse a las acciones emprendidas por las organizaciones.

Frente a ello se señala:

“En cuanto a las organizaciones que fueron vinculados al proyecto de Generación de Confianza , es claro que quedaron varios actores estratégicos por fuera, lo otro es que cuando se focalizaron los actores no se logró potenciar la capacidad de cada uno de ellos (...) en este sentido, si desde el proyecto se convoca a organizaciones tan diferentes en su misión y objetivo, pero estas logran articularse con los objetivos empresariales, se logra hacer una llavería perfecta y montar un plan de acción sobre eso”
(Grupo focal 2)

“Algunos actores que se quedaron por fuera del proyecto fueron las Juntas de Acción Comunal, este trabajo con ellos fue insípido, estas debieron ser más aprovechadas, porque estas hacen presencia de una manera muy fuerte en el territorio, su vinculación hubiera permitido un mayor impacto” (Grupo focal 1)

El proceso de identificación requiere conocer las necesidades y requerimientos de las comunidades y a partir de allí priorizar planes de acción que permitan generar el proceso de relacionamiento gana-gana.

Frente a ello es probable que a nivel comunitario se generen expectativas erradas frente a la labor empresarial en los territorios, en algunos casos, se espera que esta apoye y de respuestas a las diversas problemáticas que se presentan y que superan su quehacer empresarial, por tal razón es fundamental establecer claridades y límites respecto al alcance de la estrategia y las acciones y compromisos a ser asumidos a nivel empresarial.

En términos generales las organizaciones que participaron de los grupos focales manifestaron al inicio del proceso de relacionamiento, que eran mínimas las expectativas con las que contaban, pues históricamente estos procesos no habían logrado trascender de acciones inconexas, adicional a ello la percepción negativa de la empresa hacía pensar que el alcance de la estrategia llegaría solo a la entrega de contenidos y el apoyo a algunas actividades.

“A nosotros nunca nos había apoyado ninguna empresa y menos de la manera en que nos apoyo la CHEC, por eso cuando comenzó el proyecto, nosotros no esperábamos mayor cosa (...), por lo general en las comunidades o sectores tan vulnerables las ayudas que se dan son mínimas y siempre son por un interés, al inicio nunca nos imaginamos que nos iban a apoyar de esa manera” (Grupo Focal 4)

Tras el proceso de relacionamiento y la participación activa de las organizaciones durante años en la estrategia, las expectativas se transformaron, hoy al conocer el alcance de las acciones emprendidas, las organizaciones esperan que estas continúen y que cada vez se vinculen más comunidades.

De igual manera al conocer las actuales circunstancias económicas por las cuales atraviesa la empresa, las organizaciones se encuentran prestando a continuar y fortalecer el proceso de relacionamiento, aún cuando los apoyos empresariales a las iniciativas deban reducirse de manera drástica.

2. PROCESO DE INVOLUCRAMIENTO

La fase de involucramiento, planteada metodológicamente desde el proyecto, buscó generar confianza, dando respuesta rápida a partir de capacidades ya instaladas. Este proceso se orientó a validar intenciones de empresa vinculadas con las iniciativas potenciales adelantadas en los territorios. Con ello se buscó generar un proceso de reconocimiento y vinculación de intereses empresariales y comunitarios.

Frente a ello, es importante tener en cuenta, que los territorios en los cuales se implementó el proyecto (Dorada- Las Ferias y Manizales- Barrio Solferino- Andes- Bajo Andes- Nevado), tenían una actitud desfavorable frente a las acciones que fueran emprendidas por parte de la empresa, lo que impedía contar con un panorama amplio que permitiera a la comunidad ser receptivos a la nueva propuesta de relacionamiento planteada por CHEC.

Esta percepción de desfavorabilidad de la comunidad, surge históricamente de las acciones emprendidas a nivel empresarial para afrontar las altas pérdidas no técnicas de energía en dichos sectores, acciones que en su momento obtuvieron respuestas negativas a nivel social ya que estuvieron permeadas por factores de tipo cultural, político y económico, que condujeron a que la comunidad presentara quejas y manifestaciones de inconformidad.

Ante este panorama, el proceso de intervención presentó las dificultades naturales derivadas de dicho proceso.

La fase de intervención supuso un trabajo dedicado por parte del equipo de gestión social, que permitiera a la comunidad escuchar y dar inicio a las primeras acciones que viabilizarían el proyecto en campo. Para ello se buscó vincular a organizaciones de base comunitaria, grupos de jóvenes y demás actores comunitarios, por medio de los cuales se lograra hacer ese primer llamado de atención a la comunidad frente al servicio de energía eléctrica y el proceso de relacionamiento basado en la confianza.

“Inicialmente hubo un acercamiento con las organizaciones y con los jóvenes del sector, (...) los gestores de CHEC vinieron y nos compartieron la intención que tenían, al inicio fue un poco complicado porque digamos que la comunidad no quería mucho a la empresa y cuando nos vio de parte de ella y trabajando muy de la mano, eso generó ruido y problemas, pues muchas personas nos decían que nos habíamos vendido (...) ya con el tiempo y

siendo muy insistentes y mostrándole a la comunidad de lo que se trataba el proyecto, ellos se fueron convenciendo y cada vez más personas y más organizaciones estuvieron interesados en participar” (Grupo Focal 4)

Un elemento clave en el proceso de intervención, tuvo que ver tanto con la vinculación de las organizaciones que hacían presencia en los territorios, como en los mecanismos utilizados para la entrega de los contenidos empresariales: Tomas Barriales, cine, baile etc., estrategias innovadoras que permitieron llamar la atención de la comunidad y vincular a su población de una manera eficiente, todo ello permitió visibilizar el proceso de relacionamiento gana- gana.

“Nosotros comenzamos a hacer tomas en los callejones más que todo hacíamos un baile, hacíamos una rifa, la gente se involucraba, hacíamos preguntas sobre la energía, así fue que nosotros comenzamos a trabajar”. (Grupo Focal 5)

“Generación de Confianza utilizó metodologías y medios alternativos de llegar a la comunidad, encontró un medio interesante para enseñar y entregar sus contenidos, ejemplo de ello fueron las películas que se presentaron a las comunidades (...) en los intermedios se presentaba información de la empresa acerca de la factura o tips de ahorro, es decir se entregaban los contenidos empresariales, a través de otras formas de relacionamiento, unas que fueran de interés comunitario” (Grupo Focal 3)

3. PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES VINCULADAS AL PROYECTO

Se indagaron en temas de interés empresarial tales como: Participación y acompañamiento de CHEC, transformaciones en el relacionamiento de la comunidad con la infraestructura eléctrica de la empresa, impactos a nivel organizacional y comunitario, cumplimiento de los objetivos propuestos, fases del proyecto, entre otros.

IMAGEN DE LA EMPRESA

Al hablar de Imagen se hace referencia a la forma en que CHEC refleja toda una serie de acciones y valores con los que sus usuarios se identifican, es el cómo ve la comunidad a la empresa, en este sentido, se espera que las acciones orientadas al mejoramiento de la imagen empresarial permitan entre muchos otros beneficios fidelizar a los usuarios.



En términos del proyecto de Generación de Confianza, se advierte un cambio significativo en la manera en que la comunidad percibe a la empresa.

Según la información suministrada, existe un antes y un después en términos de imagen.

Frente a ello cabe recordar que desde el año 2003 CHEC ha venido desarrollando acciones en el marco de diferentes proyectos, con el objetivo de disminuir las pérdidas de energía eléctrica, pese a lo anterior, una vez finalizadas dichas acciones, se logró identificar que el nivel de pérdidas reducido no lograba mantenerse, hecho que condujo al deterioro de las acciones técnicas y a los esfuerzos empresariales por desarrollar acciones sostenibles.

Algunas de las estrategias técnicas de seguimiento y control adoptadas fueron: Reubicación de medida en apoyo, habilitación de vivienda, remodelación de redes, instalación de macromedidores, cambio de contadores, acciones de control y normalización e iniciativas sociales de carácter educativo e informativo, estas últimas, adoptadas con el fin de socializar y poner en consideración con clientes y usuarios, las acciones técnicas a emprenderse en los diferentes sectores que presentaban altas pérdidas.

Como respuesta a estas estrategias, las comunidades presentaron quejas y manifestaciones de inconformidad ante la empresa por las acciones emprendidas, lo que puso en evidencia, la imagen desfavorable que se tenía de CHEC y de su accionar en los territorios.

“Antes de empezar el proyecto la gente veía a la empresa con un poco de resistencia, porque decían que CHEC lo único que hacía era cobrar y nada más, que solo se dedicaba a cobrar, y que en pocas palabras era una empresa muy mala, (...) en ese entonces el servicio era muy malo, se iba la luz constantemente, pero a la hora de cobrar era muy puntual y bueno las tarifas eran altas”
(Grupo Focal 2)

“Digamos que la CHEC no consultaba nada con las comunidades, venía y hacía las acciones técnicas y ya, no examinaba el porqué de la ilegalidad, no le interesaba las necesidades de la población, entonces para nosotros era simplemente una empresa de servicios públicos mas, que cobraba y ya” (Grupo Focal 5)

Una vez se da inicio al proceso de relacionamiento empresa- comunidad, esa imagen comienza a transformarse, el transito en el cambio de percepción de la comunidad respecto a la imagen de CHEC fue lento, pero efectivo, y aunque al

inicio la población fue resistente termino por vincularse a la propuesta empresarial, factores asociados a la entrega de información, apoyo a iniciativas comunitarias, vinculación de la población menos favorecida de los territorios, visibilización de intereses comunitarios, análisis de contexto y apoyo en acciones de interés comunitario, acompañamiento empresarial constante, entre otros, fueron fundamentales para la transformación de la imagen que tenia la comunidad de CHEC.

“Con el tiempo y el proceso de relacionamiento la gente comenzó a ver que CHEC era más que una empresa que vendía el servicio de energía (...) la gente vio que además apoyaba a la comunidad y a los muchachos del barrio” (Grupo Focal 2)

“El proceso de relacionamiento con los profesionales de CHEC estrecho lazos entre la empresa y la comunidad (...) permitió establecer una forma muy bonita de relacionamiento (...) terminamos por ver a CHEC como un aliado, como un amigo” (Grupo Focal 1)

“Ahora hablar de la CHEC en el municipio es otra cosa, tiene un reconocimiento distinto, ninguna entidad se toma tan enserio los procesos sociales, lo que hacen las empresas es llegar a dar una capacitación de un momentico para llenar listados de asistencia, lo que buscan siempre son las firmas y los registros fotográficos para justificar los recursos, la CHEC en cambio se tomo esto muy enserio, fue nuestro apoyo, fue como nuestro papá”. (Grupo Focal 3)

Si bien la imagen actual con la que cuenta la población vinculada al proyecto “Generación de Confianza” ha presentado una transformación significativa, pasando de una imagen de desfavorabilidad, desconfianza y resistencia frente a los procesos emprendidos por CHEC en el barrio Las Ferias del municipio La Dorada y los barrios Nevado y Solferino de Manizales, ello no significa que esta labor se constituya en un producto acabado, en este sentido, los esfuerzos deben continuar y ser fortalecidos.

Frente a ello, es claro que el proyecto logro mejorar la imagen que los usuarios tenían de la labor desarrollada por CHEC, sin embargo existen factores que de no tenerse en cuenta, tanto para futuros procesos de réplica, como para la continuación del proceso en las comunidades en las cuales ya se ha venido trabajando, podrían llegar a generar un efecto adverso.

Así pues, un elemento que podría llegar a afectar la imagen de la empresa en los territorios en los que se aplique el proyecto, se asocia a la falta de claridades respecto a las diferentes etapas y recesos de la estrategia.

“Se debe dejar claro el inicio, cierre y recesos del proyecto, en este momento Generación de Confianza se fue y nadie sabe ni cómo ni cuándo o si acaso va a volver a los territorios, ese tipo de salidas y entradas de la empresa, generan desconfianza e impactan en su imagen (...) este punto es muy importante fortalecerlo, pues la falta de claridad puede generar el efecto contrario al que se espera del proceso de relacionamiento”.
(Grupo focal 1)

De igual manera, fortalecer a las organizaciones en función de las etapas propuestas desde el proyecto y realizar procesos de devolución que permitan conocer a las organizaciones el alcance de los objetivos propuestos, permitirá el empoderamiento de estas y la activación de rutas de acción en pro del mejoramiento comunitario y empresarial.

“No es responsable que la empresa deje a algunas organizaciones como ruedas sueltas sin hacer una lectura clara del avance de estas, se supone que se está trabajando en función de unas fases metodológicas, pero estas no fueron llevadas a la práctica de la mejor manera, (...) el proyecto comenzó con muchos apoyos y la comunidad entró a un bus sin frenos y ahora de un momento a otro las acciones paran y las organizaciones que no lograron empoderarse no saben qué hacer” (Grupo focal 1)

En términos generales, se encuentra que las acciones adelantadas desde “Generación de Confianza” permitieron transformar la percepción que las comunidades tenían de la empresa, sin embargo se hace necesario continuar fortaleciendo el proceso de relacionamiento, vinculando las recomendaciones de la comunidad, pues los logros obtenidos pueden perderse dado que la percepción sobre la imagen es dinámica, una imagen favorable toma años en construirse y solo instantes en deteriorarse o perderse.

DIFICULTADES

Se le preguntó a las organizaciones vinculadas al proyecto, ¿Cuáles fueron las dificultades que lograron identificar durante el proceso de acompañamiento? Frente a ello, se exponen aquellas que presentaron el mayor nivel de ocurrencias en cada uno de los grupos focales.

1. Dificultades para el proceso de contratación o el establecimiento de nuevos convenios.

2. Falta de aprovechamiento de las organizaciones para procesos de replica y empoderamiento comunitario en temas de interés empresarial.
3. Dificultades en la etapa de identificación, no se lograron priorizar las organizaciones más estratégicas de los territorios, algunas quedaron por fuera del proyecto y no se delimitó en términos de tiempo esta etapa, lo que derivó en dificultades asociadas a la medición.
4. Algunas de las organizaciones apoyadas se crearon en función del proyecto, razón por la cual no lograron permanecer en el tiempo pues generaron un proceso de dependencia con la empresa.
5. Falta de claridades al inicio del proyecto, no para todas las organizaciones fue claro su rol en el proceso de relacionamiento gana- gana.
6. Los tiempos asignados para fortalecer a las organizaciones no fueron los suficientes, desde lo social se requiere establecer procesos de largo alcance a fin de garantizar capacidad instalada en los territorios.
7. Falta de direccionar de una manera mucho más estratégica los recursos económicos, esta asignación debe estar direccionada en función de un plan estratégico, que permita conocer la inversión, los actores involucrados, las metas, las ganancias obtenidas, su permanencia en el tiempo y los responsables de su manejo, ello genera un mayor nivel de compromiso de parte de la comunidad, su empoderamiento y responsabilidad con su organización, la empresa y los recursos asignados.
8. Faltó mayor compromiso comunitario, muchos de los procesos desistieron en el camino en tanto no hubo un aprovechamiento significativo por parte de la comunidad.
9. Los procesos formativos y en términos generales el acompañamiento empresarial presentaron amplios lapsos de tiempo entre un encuentro y otro.

Frente a ello se exponen algunos de los testimonios presentados en los grupos focales:

“El apoyo de CHEC fue fundamental para las organizaciones, pues en algunos casos permitió su consolidación, visibilización y

fortalecimiento, sin embargo, la carencia de procesos de empoderamiento a las organizaciones que les permitiera continuar su labor por sí mismos en los territorios, más allá de la presencia o no de la empresa, supuso la terminación, receso y desintegración de algunas organizaciones e iniciativas vinculadas a Generación de Confianza” (Grupo Focal 3)

“Las pausas en los contratos realizados a gestión social, generaron paros muy largos en los procesos, eso dificultó el relacionamiento pero además impidió establecer lazos más fuertes entre las organizaciones y la empresa, así como con los profesionales encargados de poner en marcha la estrategia” (Grupo Focal 4)

“Cuando no se apoyan las iniciativas que ya existen en los territorios se tiende a caer en el asistencialismo, llevar iniciativas pensadas desde la empresa sin tener en cuenta el sentir de las comunidades, sus intereses y prácticas, supone la pérdida de esfuerzos y recursos, tanto económicos como sociales, esto se evidencia en algunos procesos que fueron apoyados por la empresa y que para la fecha han desaparecido por qué no fueron creados desde la comunidad, (...) pero también se observa aquellas iniciativas comunitarias que gracias al apoyo de CHEC lograron fortalecerse pero que no dependen de manera absoluta de su acompañamiento para continuar existiendo, eso es precisamente una relación gana- gana” (Grupo Focal 2)

“Uno de los grandes problemas que tuvo el proyecto es que el objetivo no fue lo suficientemente claro desde el inicio para todas las organizaciones, digamos que casi tres años después de su implementación en Dorada la comunidad y las organizaciones lograron entender de qué se trataba, sin embargo para esa época digamos los dos últimos años, ya era poco tiempo para que la gente lograra sacar adelante la estrategia, sumado a eso para esa época ya los recursos y apoyos habían disminuido sustancialmente y las comunidades ya estaban acostumbradas a apoyos muy onerosos por parte de CHEC” (Grupo Focal 5)

ACCIONES DE MEJORA

A fin de cualificar la estrategia de relacionamiento basada en la generación de confianza con los grupos de interés, así como mejorar la capacidad empresarial para cumplir los objetivos propuestos, se les preguntó a los líderes de las organizaciones vinculadas al proyecto, ¿Que acciones de mejora deberían ser implementadas desde el proyecto de “Generación de Confianza” para futuros procesos de réplica, o para su continuidad en los territorios con los cuales se ha venido trabajando? Según la información obtenida, se encuentra:



1. Una futura réplica del proyecto, deberá contemplar en términos formativos, fortalecer a las organizaciones vinculadas, en procesos de gestión autónoma, teniendo como objetivo clave el empoderamiento de los actores comunitarios, ello permitirá además que los esfuerzos e iniciativas no se desvanezcan y que los recursos económicos y humanos sean aprovechados al máximo, se recomienda eliminar las relaciones de dependencia y proveer por el empoderamiento de las organizaciones y las comunidades a fin de garantizar la continuidad de las acciones en los territorios.
2. Un proyecto basado en la confianza con sus grupos de interés, debe tener soporte empresarial, que permita la continuidad de la estrategia, se recomienda a CHEC, emprender este tipo de proyectos en tanto este en la capacidad de garantizar su continuidad de manera ininterrumpida, dejar las reglas claras con las organizaciones vinculadas y fundamentar su accionar en el fortalecimiento de estas, garantizando por este medio dejar capacidad instalada, más allá de realizar aportes económicos esporádicos.
3. Teniendo en cuenta que metodológicamente el proyecto está diseñado a partir de unas fases de acompañamiento a las organizaciones, se recomienda establecer tiempos claros para cada una de ellas, así como su verdadero alcance en términos de los objetivos propuestos, ello permitirá contar con una lectura de avances que le permita conocer no solo a CHEC sino también a los actores vinculados ¿Cuales han sido sus avances más significativos?, establecer planes de mejora en el momento en que se requiere y plantear rutas de acción coherentes a las diversas situaciones que se presenten en el marco del proyecto.
4. Dada la experiencia en los territorios, se recomienda que desde el proyecto se fortalezca el proceso de identificación y lectura de contexto, a fin de definir las verdaderas necesidades y dinámicas socioculturales de las comunidades que se desean impactar, conocer las organizaciones de base que vienen desarrollando acciones en los territorios y que pueden llegar a convertirse en aliados estratégicos, que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, es sobre este conocimiento que pueden establecerse relaciones de mutuo beneficio, en este sentido, son pocos los efectos derivados de actividades inconexas, se recomienda apoyar aquellas organizaciones o grupo que han logrado demostrar en el tiempo su

compromiso social, su permanencia, este sería uno de los primeros pasos para superar relaciones de dependencia en este tipo de iniciativas.

5. Los objetivos del proyecto deben quedar totalmente claros para la comunidad, así como el papel que a nivel empresarial se espera de las organizaciones en la consecución de estos, se recomienda realizar una vinculación eficiente entre el proceso de acompañamiento, la clarificación de los objetivos empresariales, el rol y compromiso de las organizaciones en el proyecto y el recurso humano y económico asignado, en esencia se recomienda para futuros procesos basados en la confianza mayor organización, seguimiento, control y claridad.
6. El seguimiento que se realice a los recursos asignados debe ser constante, las organizaciones deben asumir a CHEC como un “*apalancador*” de estrategias comunitarias, no como un “dador” de recursos, de igual manera, las organizaciones deben asumirse a sí mismas como actores estratégicos en el proceso de relacionamiento gana- gana, en este sentido es muy importante establecer un proceso de seguimiento sobre los recursos asignados.
7. Teniendo en cuenta que desde el proceso de relacionamiento se espera que las organizaciones conozcan y sean multiplicadores de los contenidos de interés empresarial asociados al servicio de energía eléctrica, debe fortalecerse el proceso formativo en contenidos empresariales y hacer efectivo el proceso de multiplicación, en este sentido, una vez se inicie el proceso con las organizaciones, ellas deben saber que han sido seleccionadas por una razón, se debe contar con una propuesta formativa y de multiplicación clara, de no ser así se abordan objetivos dispares no siempre legibles dentro de las dinámicas e indicadores empresariales y se confunde a las organizaciones frente a su rol en el marco del proyecto.
8. Teniendo en cuenta que el proyecto está diseñado en función de una serie de fases, se recomienda, dejar claro a las organizaciones el inicio, cierre y posibles recesos del proyecto en los territorios, pues de lo contrario, la falta de claridad puede generar un efecto adverso al esperado, frente a ello, es fundamental establecer procesos de cierre responsables con las organizaciones vinculadas.
9. Respecto a los actores/organizaciones que se vinculan al proyecto, es fundamental establecer un proceso de identificación previo y meticuloso

que permita contar con los actores que se requieren en función de la consecución de los objetivos propuestos, este proceso de identificación deberá contemplar el conocimiento a profundidad de cada una de las organizaciones, su labor en el territorio, dificultades, logros e impactos a fin de vincular el quehacer de estas con el proyecto de manera coherente y articulada.

- 10.** Desde Generación de Confianza se debe establecer un proceso de relacionamiento con organizaciones ya constituidas, el proyecto no debe orientar su acción a la conformación, montaje y financiación de organizaciones nuevas, las organizaciones no deben surgir a partir de los intereses del proyecto (externos), sino de intereses comunitarios (internos), ello garantiza su permanencia en el tiempo pues se respeta los intereses y la lógica comunitaria con la cual se opera.
- 11.** En términos del proceso de medición, este debería ofrecer más información que la contemplada en las fases propuestas desde el proyecto, debe partir de una línea base que permita advertir el estado inicial de los territorios y las organizaciones a las cuales se vinculan y realizar análisis comparativos en función tanto de las fases del proyecto como de los recursos formativos, humanos, económicos, técnicos y sociales destinados al proyecto etc. De igual manera el proceso de evaluación y monitoreo debe contemplar un momento de devolución a las organizaciones.
- 12.** Dadas las características del proyecto y las dinámicas internas de algunos territorios, es recomendable disponer de un profesional de manera exclusiva para emprender este ejercicio de relacionamiento en los territorios que así lo ameriten.
- 13.** En cuanto a los convenios que se manejan desde el proyecto, es fundamental establecer claridades en términos de la disponibilidad de recursos económicos y actores asignados para su administración. De igual manera es fundamental garantizar a nivel empresarial la viabilización de los convenios, las demoras en dichas gestiones no son coherentes a la dinámica de las organizaciones presentes en los territorios, lo cual obstaculiza las acciones en campo, deteriorando la cadena de valor en términos de confianza.
- 14.** Teniendo en cuenta las actuales condiciones económicas de la empresa, se recomienda focalizar proyectos por cada territorio, que permitan obtener un



mayor impacto, de igual manera, el proceso de acompañamiento no debe basarse solo en el apoyo económico que se realice a las organizaciones, actualmente debe trascender al proceso de fortalecimiento organizacional, específicamente en la Autogestión de proyectos.

LOGROS

1. La presencia y articulación de las iniciativas comunitarias con el apoyo de la empresa, aportó a la credibilidad de diferentes procesos institucionales y comunitarios y movilizó el compromiso del gobierno local para el desarrollo de dichas iniciativas.
2. Se incrementó y fortaleció la oferta de procesos educativos, culturales, lúdicos y participativos para los niños, jóvenes, adultos, líderes y organizaciones de los sectores seleccionados.
3. Se aportó al mejoramiento de la calidad de vida, en términos del fortalecimiento en las capacidades de actuación de la comunidad vinculada y procesos de mejoramiento en términos de ingresos de personas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a partir de la experiencia base de contratación social.
4. Se logró fortalecer los niveles organizacionales e institucionales a nivel comunitario, frente al desarrollo de capacidades de gestión para la obtención de recursos.
5. Se aportó al mejoramiento de los procesos de información, participación social y gestión para el fortalecimiento de la calidad de vida de las comunidades.
6. Se lograron generar procesos de promoción de la diversidad y la convivencia social a partir de iniciativas organizacionales con impactos en salud, organización comunitaria, participación, uso del tiempo libre, cuidado del medio ambiente y relacionamiento con el servicio público de energía.
7. Se lograron fortalecer procesos educativos en aspectos como cultura de la legalidad, URE, derechos y deberes.
8. Se logró mejorar la percepción de favorabilidad, familiaridad y construcción de confianza empresa/comunidad a partir del apoyo e involucramiento de

CHEC con acciones e iniciativas culturales, artísticas, educativas y productivas.

9. Se logró articular y optimizar recursos en términos financieros, técnicos, humanos y de conocimiento frente a las iniciativas sociales que operan en los territorios.
10. La empresa logró posicionarse y ser reconocida por las comunidades como un aliado estratégico en el desarrollo de acciones sociales.
11. El acompañamiento social del proyecto permitió que en los sectores de influencia, los actores facilitaran el involucramiento de la empresa en las acciones comunitarias propias de los territorios.
12. El establecimiento de alianzas con diferentes actores permitió el desarrollo de acciones comunitarias para el posicionamiento del proyecto.
13. La articulación del proceso de pérdidas en sesiones de formación comunitaria permitió incentivar comportamientos responsables con el servicio de energía.
14. Se logró fortalecer el desarrollo de procesos comunitarios e interinstitucionales de tipo productivo.
15. Fue posible viabilizar acciones técnicas gracias al apoyo permanente de los actores involucrados en el proyecto.
16. Desde la percepción comunitaria se lograron transformar comportamientos y prácticas inadecuadas frente a la infraestructura de la empresa.
17. A raíz de la iniciativa de CHEC, otras empresas siguieron su ejemplo en algunos territorios, tal es el caso del municipio de La Dorada, en donde otras empresas han comenzado a apoyar a la comunidad Afro históricamente olvidada.
18. El proyecto permitió visibilizar y fortalecer las iniciativas comunitarias
19. Sensibilizar a la comunidad en torno a temáticas de interés empresarial y comunitario, generando por este medio cambios de comportamiento, tanto



con la infraestructura CHEC, como al interior de las comunidades y las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Grupos Focales (“FOCUS GROUPS”). Técnica de Investigación Cualitativa. Orlando Mella Julio, 2000.
2. Informe de Sistematización Proyecto Generación de Confianza- CHEC 2017