Consultoría y asesoría sociopolítica especializada para SER: creación de una estrategia de relacionamiento y posicionamiento estratégico de las energías renovables en el entorno social y de la opinión pública local, regional y nacional.

PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO CON EL ENTORNO PARA LEGITIMAR Y VIABILIZAR LOS PROYECTOS DE ENERGÍAS RENOVALES ANTE LA OPINIÓN PUBLICA Y LOS ACTORES CLAVE DE UN TERRITORIO PILOTO SELECCIONADO POR SER.

2023

Versión final revisada 29 I2 2023

dmz
desmarginalizar
consultores

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO 3

CINCO EJES SOBRE LOS QUE ORBITA EL PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO: PUNTOS CLAVES 4

INTRODUCCIÓN 6

INNOVAR EN RELACIONAMIENTO ES ENTENDER EL CAMBIO EN LA ECUACIÓN DEL PODER 6

1 ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO DEL GREMIO DE LAS RENOVABLES 9

2 EL ROL DE SER: PALANCA ESTRATÉGICA A FAVOR DE LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS Y DE LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO. 11

2.1 Acciones puntuales que puede emprender el gremio para ser esa palanca estratégica y multiplicadora de las comunidades energéticas 12

2.2 Con quiénes focalizar los ejercicios de relacionamiento para el posicionamiento del rol de SER 13

3 PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO TERRITORIAL 15

3.1 MENSAJES FUERZA PARA INTERIORIZAR, DE CARA A LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO 15

3.2 PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO TERRITORIAL: PASOS PARA ATERRIZAR UN PROYECTO DE RENOVABLES EN EL TERRITORIO, A TRAVÉS DEL ROL EJERCIDO POR SER EN EL ESQUEMA DE COMUNIDADES ENERGÉTICAS 16

IMPULSAR, ACOMPAÑAR, IMPLEMENTAR Y FINANCIAR EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS, EN EL PAÍS 16

3.2.1 PASO 1. ENTENDER CON EMPATÍA EL TERRITORIO 17

3.2.2 PASO 2. RELACIONAMIENTO ANTICIPADO O PRERELACIONAMIENTO 19

PASO 3. IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE TERRITORIO CON CRITERIO VINCULANTE 19

3.2.3 PASO 4. REALIZAR UNA INVERSIÓN SOCIAL ANTICIPADA 20

3.2.4 PASO 5. SOSTENER EL RELACIONAMIENTO EN EL TIEMPO 20

3.2.5 PASO 6. MONITOREAR RESULTADOS 21

4 CLAVES ESTRATÉGICAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROTOCOLO EN UN TERRITORIO/PROYECTO PILOTO 22

4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROYECTO PILOTO 23

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene los lineamientos estratégicos para la ejecución de un Relacionamiento continuo, virtuoso y perdurable con los grupos de interés del gremio de las energías renovables, en aras de alcanzar un posicionamiento del gremio (SER) como actor y palanca estratégica para el desarrollo de la Transición Energética, en Colombia facilitando la legitimación y la viabilización de los proyectos de energías ante los actores estratégicos de los entornos inmediatos a estos y ante la opinión pública, en general.

Para que dicho posicionamiento sea posible y se lleve a cabo de forma expedita, se parte de la necesidad de construir una narrativa que evidencie cómo en el esquema actual de impulso y transformación de la matriz energética del país, —en donde el Gobierno nacional (2022-2026) aspira a que los territorios y sus habitantes sean una fuerza motora a través de las comunidades energéticas—, no hay un rol con capacidad de activar sinergias y potenciar el desarrollo de proyectos esenciales para dicha transición energética, involucrando a todos los interesados y ponderando sus inquietudes y expectativas .

Ese rol vacío o ausente, es el que aspira a ocupar SER, demostrando que es un actor con la disposición y la capacidad de articular los demás roles ejercidos por el poder público, por las comunidades y por las empresas privadas para alinear puntos y necesidades estratégicas que aporten al despliegue de los proyectos renovables y a que se creen mecanismos para que sean factibles, rentables, útiles y beneficiosos en triple vía (estado – empresa – comunidad).

La narrativa es un primer paso. Es una de las llaves que da acceso para que el nombre y la labor del gremio sea *re*-conocida, percibida y recordada desde una faceta distinta, por parte de la opinión pública y del entorno, en la medida en que su experiencia y/o capital en términos técnicos, tecnológicos o sociales son ofrecidos para que el Gobierno nacional pueda consolidar, en los distintos territorios estratégicos de las zonas no interconectadas del país, su política de comunidades energéticas

La narrativa no pretende que el gobierno, ni las comunidades le endilguen la responsabilidad a SER de operar una comunidad energética; pero sí busca que a la hora de ponerse en marcha una de ellas, se reconozca la existencia y valía de un actor adicional (estado – empresa – comunidad +SER) capaz de apalancar el éxito de la comunidad energética.

La narrativa a partir del uso de las comunidades energéticas es el vehículo externo (y la justificación a nivel interno) para establecer y mantener el relacionamiento constante y virtuoso que se mencionó antes, con todos los actores interesados en un proyecto.

Es claro que la narrativa, por sí misma, no posicionará a SER como palanca estratégica. Por esta razón es fundamental que exista una Estrategia de Relacionamiento que contenga dicha narrativa y se valide a medida que se va llevando a cabo el acercamiento con los actores estatales y territoriales. La difusión y puesta en práctica de los acciones definidas por la narrativa es lo que conducirá a ganarse el mérito de ser referidos, por parte de los mismos actores, como un legítimo ocupante del *rol vacío.*

La narrativa abre la puerta al relacionamiento con las comunidades y con el Gobierno que eligieron esas comunidades; y más adelante, podrá abrir espacios de diálogo que permitan un trabajo conjunto entre actores para el beneficio de las comunidades, los territorios, los proyectos y las empresas mismas

Así pues, este documento presenta un modelo para lograr que SER se posicione como un actor clave, necesario y requerido, a través de cinco ejes que, a su vez, son el corazón del protocolo territorial de relacionamiento para poner en marcha la narrativa en un territorio piloto, el cual se verá en capítulos subsiguientes.

CINCO EJES SOBRE LOS QUE ORBITA EL PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO: PUNTOS CLAVES

EJE 1. LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO EN LAS LÓGICAS DE RELACIONAMIENTO Y PODER.

a. El modelo transaccional es perecer; el modelo relacional es perdurar: lo que debe llevar al relacionamiento no es la inversión; ni lo que logra que se mantenga es la transaccionalidad.
b. La transaccionalidad puede ser más rápida pero no es efectiva. Darle prelación al consenso: los elementos ontológicos y culturales son tan o más poderosos que las carencias socioeconómicas del entorno, a la hora de definir y cerrar un acuerdo de negociación

EJE 2. LA RELEVANCIA DEL ENFOQUE TERRITORIAL

a. Entender y determinar cómo es la naturaleza y la cultura de los entornos desde el enfoque ontológico y territorial y no desde la lógica normativa y político-administrativo
b. Conversar con el territorio no con las organizaciones

c. Explorar, caracterizar y entender el territorio con los locales, no con los sociales
d. Ampliar el relacionamiento pero, a la hora de cerrar acuerdos, priorizar abordajes de los actores legítimos sobre los legales.

EJE 3. LA UTILIDAD DE LA ANTICIPACIÓN: NO SOLO PARA CONOCER SINO PARA OFRECER

a. Mapa de pasivos sociales y experiencias de conflictos como insumo para las empresas: saber qué pueden proponer y qué concretar, anticipadamente, demostrando voluntad de crear, promover y restaurar (distinto a reparar) procesos de desarrollo que impulsen bienestar.
b. Lo informal y lo legítimo como catalizadores de viabilidad del proyecto: plantear y consensuar acciones simples, útiles y concretas de forma anticipada, con las comunidades. Lo informal y lo legítimo como catalizadores de viabilidad del proyecto: plantear y consensuar acciones simples, útiles y concretas que sean de valor para las comunidades e impliquen poco presupuesto para la empresa (ejemplo: adecuaciones de un salón comunal). Estas acciones consensuadas deben ser fruto del relacionamiento sostenido (no esporádico e idealmente iniciado previo a la ejecución del proyecto) con las comunidades, para poder crear la reciprocidad esperada.
c. Negociar anticipadamente las inversiones sociales, en lugar de prometer la inversión social voluntaria para aprobar el proyecto. El éxito alcanzado en la tarea del literal anterior facilitaría esta negociación.

EJE 4. LA PERTINENCIA DE RELACIONARSE CON LA INSTITUCIONALIDAD NACIONAL PARA APORTAR EN LA CREACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

a. Priorización de actores con criterio estratégico antes que formal: crear una agenda de relacionamiento que pueda ser abordada desde distintos frentes (personas y/o empresas del sector) para abarcar a las autoridades relevantes (ej. Presidencia, DPS, MinInterior, MinMinas, ANLA, CAR, Gobernación…).
b. Presentar propuesta de acciones gremiales –estratégicas: agremiarse con criterio territorial y no solo empresarial (unidad de negocio/proyecto) para poner en marcha proyectos que beneficien causas a nivel macroterritorial

EJE 5. LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS COMO APUESTA DE ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO ASERTIVO

a. Proponer /sumarse a un ejercicio de priorización de comunidades energéticas para involucrarse anticipadamente con las comunidades y fortalecer el relacionamiento con el Gobierno nacional (IPSE).

INTRODUCCIÓN

INNOVAR EN RELACIONAMIENTO ES ENTENDER EL CAMBIO EN LA ECUACIÓN DEL PODER

COMUNIDADES Y OPINIÓN PÚBLICA: LOS PROTAGONISTAS DEL CAMBIO EN LA ECUACIÓN DEL PODER

Velocidad y cambio. Son dos palabras que describen cómo han sido, —y seguirán siendo—, las dinámicas tecnológicas, económicas, políticas y sociales del mundo occidental, en lo que llevamos de corrido del siglo XXI. Definir lo que es *ir a la vanguardia* resulta cada vez más complejo, dado que la velocidad con la que se modifican tendencias, relaciones y hasta leyes convierte a los acontecimientos en fugaces, planteando la pregunta de si es mejor repeler o abrazar sin remilgos el cambio. La respuesta no está en un extremo o en el otro; residen en la adaptación. Adaptarse al cambio no es igual a adoptarlo sin reparos o dejarse llevar por él; es aceptar que hay una nueva realidad, una nueva dinámica dentro de la cual se debe asumir una posición abierta y creativa para evitar caer en el anquilosamiento y la obsolescencia.

Los cambios en las dinámicas tecnológicas son los que más han repercutido en la forma tradicional de operar las dinámicas sociales y políticas, afectando de manera contundente a las relaciones de poder: hace cuarenta o cincuenta años, el poder de decidir y de hacer se caracterizaba por estar concentrando en unas pocas manos, —las de quienes ejercían las potestades políticas o detentaban los grandes capitales o tenían la dirección y el control de los asuntos sociopolíticos y de mercado—, mientras que los ciudadanos ordinarios, las personas de a pie, quedaban relegadas a ser el último eslabón de esa cadena de fuerzas.

Esta dinámica permitía que las quejas, los reclamos y las inconformidades de los ciudadanos, —, cuyas aspiraciones generalmente se contraponen a los intereses de quienes detentan el poder—, fuesen más fácilmente archivadas o ignoradas y olvidadas, haciendo más común el hecho de que los mecanismos de la ley, la justicia, la fuerza pública prevalecieran, cerrando la puerta a las proclamas ciudadanas. Hoy, esa dinámica ya no es lo que era.

En el marco actual de los proyectos de alto impacto, no importa cuán grandes sean ni que tan necesarios resulten para un país; no importa el grado de interés estratégico que se les haya concedido, ni cuán grandes son los capitales que les respaldan o las inversiones comprometidas. No importa si han sido respaldados por un gobierno anterior que otorgó licencias o si ya se habían realizado procesos en el pasado para dar fe la presencia de la empresa en el territorio. Nada de ello importa hoy cuando un gran proyecto enfrenta la oposición de una comunidad, de varias, o de la opinión pública

El poder de decisión ya no reside en los actores estatales ni económicos; se ha traslado a la ciudadanía, a esos movimientos y grupos de ciudadanos que se organizan en red y magnifican su exposición mediante el uso de Internet y las redes sociales. Y es esa capacidad que saben que ahora tienen y que obra de manera efectiva para visibilizar y defender *su* causa, lo que ha llevado a la necesidad de concederle un valor preferente a las relaciones con el entorno sociopolítico y entender que: **si del Estado depende la aprobación de un proyecto, de los actores del entorno, depende su viabilidad.**

Estamos ante un escenario que modifica el balance de poder en la toma de decisiones . El rol activo que desempeña la sociedad civil pone sobre la mesa unas reglas de juego nuevas: pierden efectividad la imposición y las directrices de tipo coercitivo para abogar por la legitimidad que se gana a través del diálogo, el consenso, la construcción de acuerdos participativos y el valor de las relaciones humanas transparentes y genuinas. Así pues, la cultura de la confrontación en el esquema empresa – comunidad – Estado tiene que ser reemplazada por una cultura de la concertación, poniendo el acento en la relación auténtica con los actores.

La consecuencia más importante de este fenómeno histórico de cambio en las lógicas del poder es lo que podría llamarse “el imperativo de la concertación”: el hecho contundente de que solo mediante la construcción conjunta de consensos y soluciones, pueden quedar trazados las pautas, los roles y las responsabilidades distribuidas, para dar viabilidad a los proyectos.

Esto, en primera medida, porque los mecanismos tradicionales de ejercicio de poder son ya ineficaces. Y en segundo lugar, porque aunque siguieran siéndolo, el desarrollo de los estándares éticos en el mundo empresarial hace imposible recurrir a soluciones que signifiquen, a ojos de la opinión pública global "el aplastamiento de los derechos y de la dignidad de las personas".

Una empresa contemporánea, comprometida con principios de innovación y ética debe reconocer en el buen relacionamiento, el diálogo y el consenso, las mejores herramientas para la gestión integral de sus proyectos, si su intención es proteger sus intereses y generar oportunidades económicamente rentables que conecten con el entorno social y ambiental de los proyectos.

El relacionamiento y la influencia, bien ejercidos, permiten el logro de los objetivos empresariales, construyendo además una base sólida de relaciones con el entorno, que constituye la mejor garantía de sostenibilidad de las operaciones.

Ante los cambios que se han vivido en el equilibrio y en la naturaleza del ejercicio del poder, la vía más efectiva para lograr la viabilidad de proyectos empresariales es la de involucrarse en procesos estratégicos e inteligentes de relacionamiento, influencia y construcción conjunta de soluciones, que aporten a la superación de los retos y las dificultades de negocio de las compañías. En el caso de SER, el proceso estratégico e inteligente para lograr la superación de este reto está protagonizado por la comunidades energéticas (Ley 2224 de 2023 PND), entendidas como el vehículo de relacionamiento asertivo con los grupos de interés estratégicos, particularmente el Gobierno nacional y las comunidades impactadas por proyectos de energía.

En conclusión, en las comunidades energéticas reside la oportunidad y la justificación de relacionarse de forma creativa e innovadora, al apuntar directamente a un objetivo, a una causa que es común a los actores que quieren y buscan protagonizar un rol en la Transición Energética de Colombia: el Gobierno, las comunidades y las empresas. Las comunidades energéticas representan, en este caso, el enfoque transformador del relacionamiento de SER con su entorno.

1 ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO DEL GREMIO DE LAS RENOVABLES

OBJETIVO

HACER EFECTIVO Y CREÍBLE EL ARGUMENTO DE RELACIONAMIENTO DEL GREMIO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS:

"SER ES UN ACTOR QUE ASPIRA A PROMOVER, IMPULSAR, ACOMPAÑAR, IMPLEMENTAR Y FINANCIAR LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS, EN EL PAÍS"

Diseñar una Estrategia de Relacionamiento para el gremio de energías renovables responde a la necesidad de contar, en el corto plazo, con una plataforma en la que se difunda y amplifique la narrativa de *SER como palanca estratégica para el impulso de las comunidades energéticas,* así como con una ruta de actuación, de mediano y largo plazo, que sirva para identificar oportunidades de mejora ante los desafíos de relacionamiento que enfrentan las empresas del gremio. Al final, **el propósito es alcanzar una aceptación genuina de los proyectos renovables entre las comunidades y la opinión pública, visibilizando la relevancia que estos tienen para avanzar hacia un sistema energético más sostenible y resiliente.**

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia de relacionamiento tiene pues, como objetivo general, el lograr una mayor legitimidad y viabilidad de los proyectos de energías ante la opinión pública y los actores estratégicos.

Para alcanzar el objetivo planteado por esta estrategia de relacionamiento es primordial que **SER se convierta en el actor con mayor conocimiento y capacidad** para promover las comunidades energéticas **de las comunidades energéticas** *(el que sabe y el que puede)*, teniendo en cuenta que NO hace parte de su rol operarlas, sino trabajar para que operen.

Para ello, además del conocimiento teórico sobre estas, es fundamental tener en cuenta los siguientes seis puntos o criterios de práctica:

- Identificar los territorios para impulsar y desarrollar comunidades energéticas, considerando las características no solamente geoestratégicas o de rentabilidad, sino los condicionantes sociales y culturales del entorno.

- Relacionarse anticipadamente con territorios estratégicos a través de las potenciales comunidades energéticas.

- Definir un tipo de inversión social anticipada que sea simple, útil y representativa para las comunidades de los territorios susceptibles de alojar una comunidad energética, pesar de la ausencia de proyectos en construcción y que implique un costo presupuestal modesto, para la empresa.

- Convertirse en un *fundraising* de recursos para comunidades energéticas, en alianza o con el apoyo de la banca multilateral.

- Apoyar la asociatividad de las empresas con las comunidades en torno a los negocios energéticos (APPP: Alianzas Público-Privadas -Populares)

- Relacionarse con todos los actores del ecosistema.

Así como mantener siempre presente el criterio de interpretación que tiene el Gobierno nacional respecto a las comunidades energéticas:

"Las comunidades energéticas son el corazón de la transición energética y representan la participación social vinculante, respetando características étnicas, culturales, territoriales y productivas, y el acceso democrático a los recursos energéticos. Son un medio para el desarrollo y no un fin" . (Javier Campillo, Director IPSE. 2023)

2 EL ROL DE SER: PALANCA ESTRATÉGICA A FAVOR DE LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS Y DE LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO.

El título de este apartado es la base de toda narrativa o discurso que despliegue el gremio a la hora de relacionarse.

LA ASPIRACIÓN DE SER

CONVERTIRSE Y POSICIONARSE COMO PALANCA ESTRATÉGICA DENTRO DEL ESQUEMA DE IMPULSO Y DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS*[1], ASÍ COMO SUMARSE A LA MISIÓN PÚBLICA DE LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO. TODO ESTO, A TRAVÉS DE SU APORTE DE CONOCIMIENTOS Y CAPITAL EXPERIENCIAL, TÉCNICO Y TECNOLÓGICO Y DEJANDO DE PRESENTE QUE, EL ROL PRIVADO ES TAN RELEVANTE Y SIGNIFICATIVO COMO LO ES EL PÚBLICO Y EL COMUNITARIO.

Como se mencionó al inicio del documento, el éxito de la narrativa pasa por evidenciar la ausencia de un actor con capacidad de activar sinergias y potenciar el desarrollo de proyectos esenciales para la transición energética, involucrando a todos los interesados y ponderando sus inquietudes y expectativas . **La oportunidad del rol vacío en el esquema público popular que abandera el Gobierno la aprovecharía SER, para sumar al sector privado energético en la ecuación,** y así promover y sacar adelante las comunidades energéticas tanto en las zonas no interconectadas (ZNI) como en las interconectadas, sean éstas urbanas o rurales.

Es clave tener presente que la sinergia, más allá de su definición semántica[2], es la representación del esfuerzo que dos o más actores realizan para interactuar y realizar u operar una tarea compleja, con resultados óptimos. Uno de los ejemplos más simples y sin duda de los más precisos, tanto por su concepto como por su resultado, es el reloj: sus piezas por separado, aun estando todas ellas en buen estado, no podrían indicar la hora.

Desde su interés genuino por desempeñar un rol para que la transición energética y justa en Colombia sea una meta alcanzable y, usando al reloj como analogía, es que **el gremio de las**

[1] Interpretadas desde la lógica del gobierno nacional actual y no necesariamente desde la génesis o desarrollo de estas experiencias en otros territorios como se conocen, a nivel internacional.

[2] Sinergia. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

energías renovables aspira a ser esa pieza clave del engranaje energético que articule y apalanque el funcionamiento del rol público, del rol comunitario y del rol privado para que dejen de funcionar por separado y entre todos, sea posible indicar mejor la ruta que se requiere para alcanzar la meta.

MENSAJES FUERZA

El gremio de las energías renovables quiere ser una palanca estratégica, ya sea en términos financieros, técnicos, tecnológicos o sociales, para que el Gobierno nacional pueda consolidar, en los distintos territorios estratégicos de las zonas no interconectadas del país, su política de **comunidades energéticas**: comunidades que, a través de energías, puedan autoabastecerse y autogestionarse, al obtener no solo el servicio de energía que precisan para su consumo sino, adicionalmente, obtener unos excedentes que les permitan crear y desarrollar las actividades productivas que ellas definan y decidan poner en práctica, para obtener su propio bienestar.

Para que la ejecución y operatividad de estas comunidades energéticas sea viable, -no solo para el autoabastecimiento sino también para darle capilaridad a los excedentes que se obtengan-, se requiere de la participación de fuerzas que se articulen estableciendo **la oportunidad de la asociatividad:** las comunidades energéticas organizadas que son apoyadas en su formación por el sector público; las empresas de generación que puedan convertirse en socias de esas comunidades energéticas, tanto en el CAPEX como en el OPEX, cualquiera que sea su proyecto de autoabastecimiento; y el gremio, (SER) como la fuerza multiplicadora de dichas comunidades debido a su gran conocimiento de las empresas de sector, su experiencia integral en proyectos de energía y su capacidad de asesoría técnica, financiera, tecnológica y social a las comunidades.

2.1 Acciones puntuales que puede emprender el gremio para ser esa palanca estratégica y multiplicadora de las comunidades energéticas

Estas son algunas de las acciones o intervenciones que podría llevar a cabo SER, en calidad de figura que complementa el esquema público y popular y que logra añadir a la ecuación el papel relevante del sector privado:

- Línea blanda
    - Asesoría en el modelo de operación y gobernanza de la comunidad energética, así como del modelo de financiero o de negocio que debería adoptar esta, de acuerdo con los recursos disponibles del Gobierno Y de las empresas. De este modo, asegura la entrada del sector privado a la ecuación y remodelar y equilibrar la balanza en el esquema público popular inicialmente planteado por el Gobierno.
    - Asesoría y mediación a la hora de definir el modelo asociativo entre empresas y comunidades, estando presente y siendo partícipe a la hora de velar por los intereses de las empresas que integran el gremio.
    - Asesoría técnica directa sobre manejo y mantenimiento de equipos (paneles, aerogeneradores, piezas, etc.)
    - Alianzas con el IPSE para que SER preste apoyo logístico y/o tecnológico en el proceso de ideación, construcción y mantenimiento de la comunidad energética (pedagogía del mantenimiento de los equipos; capacitaciones I+D, etc.).
    - Ofrecer al IPSE construir un modelo socioeconómico o sociolaboral para la operación de la comunidad energética: la comunidad pone el OPEX, el gremio pone el CAPEX

- Línea dura
    - Funcionar como un banco de segundo piso, sin llegar a tratar directamente con los usuarios, sino haciendo las colocaciones de los créditos a través de otras instituciones financieras a las que pueda acceder la comunidad.

2.2 Con quiénes focalizar los ejercicios de relacionamiento para el posicionamiento del rol de SER

Dentro de los grupos estratégicos catalogados como fundamentales para el desarrollo de la estrategia se identifican los siguientes ocho (8), con los cuales SER puede desplegar la narrativa diseñada, así:

1) Con los tres primeros grupos (autoridades nacionales, IPSE y autoridades territoriales), en espacios de encuentro y/o reunión en los que pueda presentar esta intención y nueva faceta ante ellos, de modo que se empiecen a tejer redes y

concretar iniciativas focalizadas en, al menos, una experiencia piloto de comunidad energética

2) con el cuarto grupo (comunidades), una vez seleccionado el territorio /comunidad energética piloto y aplicando los pasos del Protocolo Territorial de Relacionamiento
3) Con el quinto y sexto grupo (organismos multilaterales) para efectos de apoyos financieros, logísticos y reputacionales
4) Con los dos últimos grupos (organizaciones sociales y opinión pública), apoyándose en los resultados que debieron surgir de los ejercicios de relacionamiento con todos los grupos mencionados.

Es importante anotar que estos grupos de interés pueden variar de acuerdo a lo identificado en el paso uno (1) del protocolo territorial de relacionamiento, que se aborda más adelante, considerando que las particularidades de las dinámicas sociales y políticas de un territorio excluyen o agregan a determinados actores en función de su relevancia y legitimidad.

i. Autoridades políticas nacionales (Presidencia, primero; organismos de Gobierno (DPS), en paralelo con Presidencia y Ministerios, después)
ii. Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para Zonas No Interconectadas (IPSE) (en paralelo con Presidencia y DPS)
iii. Autoridades administrativas territoriales (regionales y locales) en donde se encuentran los departamentos, municipios, veredas, resguardos y comunidades (incluyendo Corporaciones Autónomas Regionales).
iv. Comunidades (incluyendo comunidades étnicas y campesinas, según proceda)
v. Banca multilateral
vi. Agencias de Cooperación Internacional y de Desarrollo
vii. Organizaciones sociales /movimientos ciudadanos
viii. Opinión pública

3 PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO TERRITORIAL

PROPÓSITO SUPERIOR

SUMARSE A LA MISIÓN PÚBLICA DE DESARROLLAR E IMPULSAR LA AGENDA DE COMUNIDADES ENERGÉTICAS, EN EL PAÍS, CON EL FIN DE LEGITIMAR Y VIABILIZAR LOS PROYECTOS DE ENERGÍAS ANTE LA OPINIÓN PÚBLICA Y LOS ACTORES ESTRATÉGICOS, APROVECHANDO EL ÍMPETU DE LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA A NIVEL NACIONAL Y GLOBAL.

3.1 MENSAJES FUERZA PARA INTERIORIZAR, DE CARA A LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO

- √ PASAR DEL MODELO TRANSACCIONAL AL RELACIONAL: UNA FORMA DISTINTA DE RELACIONARSE, MÁS EXIGENTE, PERO CON RESULTADOS MÁS PERDURABLES.
- √ BUSCAR LEGITIMIDAD POR ENCIMA DE LA LEGALIDAD: LA CONQUISTA DE LA CONFIANZA POR ENCIMA DEL LOGRO DEL ACTA
- √ PREFERIR EL CONSENSO A TENER RAZÓN
- √ PENSAR A LARGO PLAZO CON MIRAS A LA SOSTENIBILIAD DE LA OPERACIÓN, QUE EN A CORTO PLAZO, ENFOCADOS EN NO PERDER LA INVERSIÓN
- √ EL FUTURO ENERGÉTICO ESTÁ EN LAS RENOVABLES Y EL GREMIO DE LAS RENOVABLES EN COLOMBIA APORTA EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESE FUTURO, SIENDO EL ENGRANAJE EN CON LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS

3.2 PROTOCOLO DE RELACIONAMIENTO TERRITORIAL: PASOS PARA ATERRIZAR UN PROYECTO DE RENOVABLES EN EL TERRITORIO, A TRAVÉS DEL ROL EJERCIDO POR SER EN EL ESQUEMA DE COMUNIDADES ENERGÉTICAS

IMPULSAR, ACOMPAÑAR, IMPLEMENTAR Y FINANCIAR EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES ENERGÉTICAS, EN EL PAÍS

El protocolo de relacionamiento territorial está integrado por seis (6) pasos que, de manera más pragmática y tangible, aterrizan las narrativas que se han planteado en este documento.

Teniendo siempre de presente que las comunidades energéticas son el vehículo de relacionamiento asertivo de SER con los grupos de interés y que, a su vez, estas se erigen como pretexto para mantener viva la conversación en el tiempo, los pasos a continuación apuntan a cómo operar con actores del entorno que hacen parte del área de influencia de un proyecto de energía renovable y también, a evidenciar ante los grupos de interés estratégicos que el conocimiento del territorio y la práctica del relacionamiento y el consenso con sus gentes, son abono fértil para implementar allí, un piloto de comunidad energética en donde SER funge como palanca estratégica para su despliegue.

Es importante resaltar que este ejercicio piloto no implica que las empresas titulares de los proyectos vayan a ser las responsables de las comunidades energéticas, ni se sugiere aquí cómo debe ser la forma de asociarse con las comunidades, dado el caso. **La intención del piloto es validar la faceta del rol que aspira a tener SER y, por añadidura, allanar el camino para que las empresas puedan avanzar, sin mayores inconvenientes, en la estructuración u operación de sus proyectos.**

Asimismo, mencionar que este protocolo está concebido para ejecutarse a lo largo de doce (12), meses siendo su naturaleza cíclica; es decir, una implementación lograda en 12 meses no exime correr nuevamente el ejercicio, bien sea para aplicar acciones correctivas o de actualización de factores y actores.

A continuación, los seis (6) pasos del protocolo:

3.2.1 PASO 1. ENTENDER CON EMPATÍA EL TERRITORIO

Integrado a su vez, por tres componentes:

i. Análisis **ontológico** del entorno del territorio: determina lo que la gente valora y teme perder o no está dispuesta a ceder.

Este componente es fundamental para que exista un entendimiento profundo y completo del territorio, abordado desde la concepción y percepción que tienen sus pobladores de él. No es un asunto que refiera únicamente a un tipo de saberes o cultura étnica ancestral (como es el caso de comunidades negras e indígenas) sino también a la visión e interpretación que las comunidades, en general, tienen del desarrollo y su armonía con la naturaleza, así como el significado que, desde tiempo atrás, le dan a los elementos que la componen y les provee de recursos (cuerpos de agua, fauna y flora, principalmente).

La manera de abordar este entendimiento es a través de un **análisis ontológico**, el cual centra su atención en el ser (como ente); en su **sentido de pertenencia** al territorio en el que nació, creció y/o habita y en donde los elementos de la naturaleza tienen un valor distinto al de la lógica productiva en masa o a gran escala. Este tipo de análisis es el que permite identificar con mayor precisión aquellos elementos que tienen mayor importancia para los actores, por encima de las carencias socioeconómicas que tenga el entorno, y que son fundamentales a la hora de construir relaciones y cerrar acuerdos.

En definitiva, es entender y determinar cómo es la naturaleza y la cultura de los entornos desde el enfoque ontológico y territorial y no desde la lógica normativa y político-administrativo.

Para ello, se hace necesario aprender a conversar con el territorio no con las organizaciones, lo que significa saber dónde, cuándo y cómo explorar, encontrar y caracterizar a los actores locales, a través de expertos en el ser (antropólogos) y no en el hacer (los sociales). Estos expertos son los que mejor pueden trazar la ruta para involucrar con criterio vinculante a la población autóctona en los ejercicios de caracterización y análisis de los estudios que requiera el proyecto.
Como resultados tangibles de este análisis ontológico se puede obtener, por ejemplo, la elaboración o financiación para la elaboración de atlas geográficos ontológicos con expertos

académicos en donde se cuenten con la participación de las comunidades, allanando el terreno para los pasos 2 y 3 del protocolo que hacen referencia al pre-relacionamiento y el relacionamiento en el territorio , con independencia del proyecto.

ii. Análisis de pasivos y conflictos previos en el territorio

Entender cómo las comunidades afrontan la llegada de proyectos a su territorio y el porqué de sus negativas o renuencias, pasa por saber y entender qué conflictos pasados o vigentes hacen mella no solo a nivel económico y social sino también, nuevamente, a nivel ontológico. Saber por qué y con quién están envueltos en situaciones y relaciones desfavorables, bien sea con personal de las empresas o con organizaciones y/o grupos del territorio. Asimismo, es importante entender cómo fueron los conflictos anteriores y cómo fueron abordados, ya que esto puede dar una idea de lo que se llegaría a negociar, establecer y restaurar con la comunidad.

Para este componente resulta pues de utilidad elaborar un mapa de pasivos sociales y experiencias de conflictos como insumo para las empresas y así estas saber qué pueden proponer y qué concretar anticipadamente, demostrando voluntad de crear, promover y restaurar (distinto a reparar) procesos de desarrollo que impulsen bienestar.

iii. Análisis de ***rightholders*** y ***stakeholders*** siguiendo una la metodología que facilite identificar y ubicar, como mínimo, las posiciones, intereses y nivel de influencia de los actores.

En este componente juega un papel clave la distinción entre quiénes son los rightholders y quiénes los stakeholders, ya que este análisis no se trata de mapear, datear y caracterizar actores sino priorizar aquéllos con los que el relacionamiento será útil y beneficioso para los propósitos de la estrategia. Así pues, es muy importante considerar en primera instancia y ser meticulosos en su identificación, a los rightholders, en tanto que son ellos quienes reclaman tener un derecho sobre la tierra y por ende son los más **legitimados** a la hora de decidir qué hacer o cómo organizar su territorio. Esto, por encima de los stakeholders, que si bienpu eden tener mayor capacidad o peso legal para intervenir a favor o en contra del proyecto o empresa, van en función de sus propios intereses y/o de la organización a la que representan.

3.2.2 PASO 2. RELACIONAMIENTO ANTICIPADO O PRERELACIONAMIENTO

"Preocuparse tanto por el territorio como por el proyecto".

Un relacionamiento anticipado no es lo mismo que un abordaje temprano o precipitado de los actores del entorno, para hablarles del proyecto. La anticipación hace referencia a la oportunidad de establecer un contacto previo, sin que medie el proyecto, soportados en un conocimiento profundo del entorno, —adquirido en el paso 1—.

Este paso 2 se centra pues en el relacionamiento con los rightholders primero y los ***stakeholders,*** después, tomando como punto de partida los **temas** y las **causas** identificadas en el paso 1. **Aún no sobre proyectos.**

El objetivo trazado para este paso no es proyectar presentaciones, difundir folletos informativos, firmar actas, pactar inversiones o cerrar acuerdos; es **mostrar voluntad genuina de relacionarse y ganarse la confianza de los actores** para que, cuando llegue la hora de ejecutar el proyecto, la receptividad y la reciprocidad se incremente.

Por último es importante anotar que el medio para lograr este relacionamiento es la aplicación de habilidades suaves (tacto y tono) la capacidad de ser elocuente.

PASO 3. IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE TERRITORIO CON CRITERIO VINCULANTE

La estrategia de territorio responde precisamente a seguirse enfocando en la naturaleza y dinámica del entorno, antes que en la implementación del proyecto. Para poder implementar una estrategia de territorio con criterio vinculante, es decir, que ya siente bases sólidas para la viabilización o "licencia social" del proyecto en cuestión, es preciso realizar los procesos de entrevista, consulta, estudios técnico-ambientales y socialización con la mayor cantidad de organizaciones y actores locales y, por consiguiente con la menor participación foránea, es decir, ajena o distante al entorno directo del proyecto y que no tenga **sentido de pertenencia** sobre el territorio en cuestión.

3.2.3 PASO 4. REALIZAR UNA INVERSIÓN SOCIAL ANTICIPADA

"El poder de la influencia lo otorga dar primero, de manera sorpresiva"

Si el entendimiento profundo del territorio facilita el camino para el relacionamiento anticipado, las iniciativas informales, integradas por acciones simples, útiles y concretas antes de que sean solicitadas por las comunidades, son el catalizador para la viabilidad social del proyecto. Proponer hacer una inversión social anticipada, contando con ese conocimiento de lo que la gente más valora y no necesariamente adolece, abre las puertas a la negociación informada y en últimas, a la toma de decisiones por consenso general (no a la imposición de una inversión que no será recibida o valorada por todos o en su defecto, la gran mayoría). Se trata entonces de identificar una iniciativa "promotora" que tenga las siguientes características: bajo precio, alto impacto, empático con la causa y articulador con los actores locales, para mantener viva la conexión con el entorno y por ende, mantener el relacionamiento.

Es importante acotar que **esta inversión social anticipada tiene como función principal robustecer el relacionamiento y fomentar la reciprocidad**; no busca instaurar obras o proyectos que competan al sector público, ni tampoco iniciativas que representen una inyección constante de recursos por parte de la empresa, para mantenerla a flote. Esto, también se relaciona con el hecho de que la inversión social anticipada no debe ser concebida y/o diseñada pensando en que reportará beneficios para el proyecto de la empresa antes que para las comunidades. El valor de dicha inversión lo debe percibir y apreciar, en primera instancia, la comunidad, de manera que sea ésta quien además de valorarla, sea la responsable de cuidarla y mantenerla.

3.2.4 PASO 5. SOSTENER EL RELACIONAMIENTO EN EL TIEMPO

En este paso es donde entra a ocupar un papel mucho más relevante el Proyecto sin que por ello se olvide al territorio. Para empezar a posicionar alcances, bondades y medidas de mitigación de los proyectos y seguir manteniendo la doble causa (territorio y proyecto) se hace necesario realizar rondas de relacionamiento con los actores identificados como estratégicos enlazando ya la narrativa del gremio y su aspiración de ser palanca estratégica para el impulso de las comunidades energética.

Como la idea es mantener vivo el relacionamiento y hacerlo perdurable, no se trata de arrancar con la exposición de las acciones o tareas más ambiciosas que podría llegar a ejecutar SER, como la financiación o el modelo de negocio de las comunidades energéticas (aspectos que, en este punto sí deben estar puestos en conocimiento de Presidencia e IPSE).

Se puede iniciar y aterrizar la conversación alrededor de iniciativas como un laboratorio de ideas y planeación para impulsar proyectos de educación (módulos formativos) en tecnología de las renovables que sean impartidos en las comunidades energéticas y posteriormente ir profundizando en otras áreas en las que el gremio tiene capacidad de apalancarlas a través de su relacionamiento con otros grupos de interés (autoridades nacionales y territoriales, banca multilateral, agencias de cooperación internacional y desarrollo, etc.)

3.2.5 PASO 6. MONITOREAR RESULTADOS

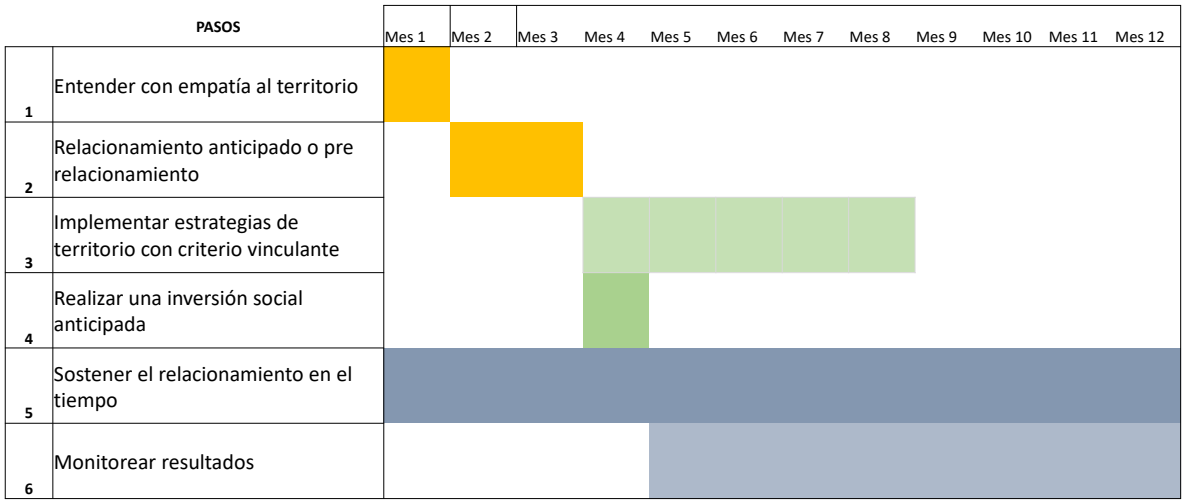
Si bien las relaciones humanas son difíciles de medir es importante definir un instrumento que evalúe el desempeño que está teniendo el gremio en cada uno de los pasos, así como el clima relacional transversal a ellos. Estos indicadores permiten determinar, al menos cualitativamente, qué resultados de gestión del relacionamiento se deben recalcular o fomentar.

A modo de guía, se establecen diez indicadores de desempeño para la evaluación del estado del relacionamiento comunitario, cuyos criterios de calificación deben darse en clave de estado del proceso (no iniciado, en proceso de iniciar, en curso, bloqueado por, modificado en, finalizado, etc.) ; satisfacción del proceso (inexistente, baja, media, alta); y avances del relacionamiento con establecimiento de confianza (nulo, lento, en proceso tendencia negativa, en proceso tendencia positiva, consolidado)

1) Identificación, catalogación y priorización de los elementos ontológicos del territorio
2) Identificación, catalogación y priorización de pasivos sociales
3) Seguimiento y actualización del mapa de conflictos
4) Identificación y discriminación de rightholders y stakeholders
5) Recolección y clasificación de temas o causas significantes y relevantes, para establecer relacionamiento anticipado
6) Segmentación de los actores locales y foráneos y distribución para los procesos de implementación de estrategias territoriales
7) Inclusión y comunicación efectiva con las comunidades del entorno, grupos étnicos, líderes sociales y demás grupos de interés.

8) 3) Impacto sobre la comunidad y gestión de beneficios en iniciativa de inversipon social anticipada
9) Mecanismos de respuesta y comunicación de doble vía con las comunidades del entorno, grupos étnicos, líderes sociales y demás grupos de interés.
10) Elaboración de informes que den cuenta de los indicadores del presente protocolo.

Distribución genérica para correr las diferentes etapas (pasos) del Protocolo



4 CLAVES ESTRATÉGICAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROTOCOLO EN UN TERRITORIO/PROYECTO PILOTO

Una vez el gremio haya determinado la viabilidad de dónde y cuándo iniciar con una prueba piloto aplicando los seis pasos mencionados anteriormente, DMZ prestará apoyo focalizado en el Paso 1 y pondrá su experiencia al servicio del Paso 2. De esta manera, el acompañamiento se hará teniendo en cuenta dos vertientes diferentes: la primera, corresponde a recursos metodológicos propios de DMZ para la ejecución de la identificación y el análisis de rightholders y stakeholders: posiciones y causas, así como al mapeo y análisis de pasivos y conflictos previos en el territorio (no incluye el análisis ontológico). Y a segunda, responde al paso completo de relacionamiento anticipado con los rightholders y stakeholders ya priorizados y analizados, acompañando directamente al equipo de la empresa que esté liderando el piloto.

Para la selección del proyecto que hará parte del piloto y que contará con el acompañamiento de DMZ, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROYECTO PILOTO

1. Proyecto de generación de energía.
2. Región/Comunidad con apertura al relacionamiento, índices de conflictividad de bajos a moderado; o fase avanzada de socialización.
3. Región/Comunidad con línea base social avanzada.
4. Región /Comunidad con permisos avanzados en caso de que lo requiera.
5. Región/Comunidad localizada en una zona estratégica que represente las FNCER: presencia significativa de proyectos en el área.
6. Región/comunidad que facilite la ejecución de las actividades, dentro de la consultoría Desmarginalizar
7. Empresa promotora dispuesta a dedicar recursos y tiempo, en caso de que se requiera visitas de campo y otros temas de logística. Además, disposición para compartir experiencias e información con otras empresas para la construcción del laboratorio piloto, y que los datos sean compartibles y documentables.

Como complemento a estos criterios, vale la pena anotar los seis pilares con los que, según expertos que participaron en el IX Congreso de la Cámara Colombiana de la Energía: Transición Energética y perspectivas de desarrollo, el pasado 19 de octubre, deben ser concebidos los proyectos de transición energética:

- Primero: es esencial contar con un sólido conocimiento técnico en costos y estimaciones, lo que implica evaluar con precisión la inversión requerida y los beneficios esperados. Dicho conocimiento no se limita únicamente al ámbito comercial pues implica también temas como la debida evaluación y estimación de energía.
- Segundo: se deben abordar de manera exhaustiva los aspectos legales, como los permisos prediales, las licencias y los contratos requeridos, para garantizar la legalidad y la fluidez del proceso.

- Tercero: se debe comprender a fondo el mercado y sus fluctuaciones de precios es crucial para tomar decisiones informadas y estratégicas dado que se debe tener un precio justo y bueno que se alinee con la demanda y la competitividad del mercado.

- Cuarto: la responsabilidad social y ambiental es un requisito ineludible, el cuarto punto, ya que los proyectos deben contribuir al bienestar de las comunidades y minimizar su impacto en el entorno natural teniendo siempre en cuenta los permisos necesarios y las directrices a seguir a la hora de empezar un proyecto.
- Quinto: la seguridad en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución, es vital tanto para proteger a los trabajadores como para asegurar la continuidad y el éxito de la iniciativa en el contexto de la transición hacia fuentes de energía más sostenibles.

- Sexto: contar con un proceso de financiación y un caso de negocio estructurado que permita identificar aquellos avances requeridos necesarios para obtener una estructura de financiación adecuada. Es importante incluir aquellos riesgos de mercado que pueden surgir a partir de los cambios en las tasas de cambio e interés al igual que los posibles beneficios tributarios de dichos proyectos.