

STAKEHOLDERS en proyectos de inversión

una herramienta para la gestión de riesgos sociales



Lindon Vela Meléndez
Juan Diego Dávila Cisneros
Kathy Amalia Gonzales Cruz



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Stakeholders en proyectos de
inversion: una herramienta para
la gestión de riesgos sociales

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Lindon Vela Meléndez

[lvela@unprg.edu.pe]

orcid [<https://orcid.org/0000-0002-9644-7151>]

Economista egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú – UNPRG–, Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia, Postgrado - Especialización en Marketing ESAN, Doctor en Economía por la UNPRG. En la actualidad ejerce la docencia universitaria en la Escuela Profesional de Economía de la UNPRG, así como de la Escuela de postgrado. En el campo de investigación es director del Instituto de Investigación Economía Sociedad de la UNPRG. Es miembro activo del Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos de América Latina de la Universidad Alicante de España y miembro del Consejo Asesor y Evaluador de la Revista Digital GeoGraphos para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales de la Universidad Alicante de España.

Juan Diego Dávila Cisneros

[jdavilaci@unprg.edu.pe]

orcid [<https://orcid.org/0000-0003-2700-8830>]

Docente de pre y posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, evaluador externo para la acreditación de universidades del SINEACE, ha participado como consultor para implementar actividades de asistencia técnica y monitoreo a los comités de calidad en proceso de Autoevaluación y Acreditación de Universidades, docente invitado de la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Trujillo y docente invitado de la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Piura.

Kathy Amalia Gonzales Cruz

[kgonzalesc@cndesanjose.edu.pe]

orcid [<https://orcid.org/0000-0001-9728-7885>]

Docente de educación secundaria en la especialidad de Ciencias Naturales, mención en Física y Química por el Instituto Superior Pedagógico Sagrado Corazón de Jesús Chiclayo, Licenciada en Educación en la especialidad de Ciencias Naturales Biología y Química, por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo –UNPRG– de Lambayeque; Magíster en Ciencias con mención en Investigación y Docencia por la UNPRG. En la actualidad se desempeña como jefe del Laboratorio de Ciencias Físicas en la Institución Educativa Emblemática Colegio Nacional de San José de Chiclayo. Pertenece al Club de Ciencias Stephen Hawking del Colegio Nacional de San José y ha participado en diversos eventos y proyectos relacionados con el cuidado y conservación del medio ambiente, desde este espacio acompaña profesionalmente proyectos de investigación y académicos vinculados a la participación de actores en los procesos de desarrollo sostenible.

Stakeholders en proyectos de
inversion: una herramienta para
la gestión de riesgos sociales

Lindon Vela Meléndez

Juan Diego Dávila Cisneros

Kathy Amalia Gonzales Cruz

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-42-7

- © Lindon Vela Meléndez / Juan Diego Dávila Cisneros / Kathy Amalia Gonzales Cruz, 2022
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2022

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Harold Rodríguez Alba
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323-2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

DEDICATORIA	11
AGRADECIMIENTOS	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO PRIMERO	
LA RESPONSABILIDAD Y GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL	17
I. Nociones respecto a la responsabilidad social empresarial	18
II. Importancia de la responsabilidad social empresarial	22
III. Implicancias para los empleados en la gestión sin responsabilidad social	25
IV. Niveles de conflictos sociales y empresariales	28
CAPÍTULO SEGUNDO	
LOS STAKEHOLDERS, TEORÍA DE LOS ACTORES, REDES Y SU VALORACIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN	33
I. Stakeholders	34
II. Atributos de los stakeholders	35
III. Teoría de los actores, tipologías	36
A. Poder	37
B. Legitimidad	38
C. Urgencia	39
D. Los “stakeholders”, actores públicos, privados políticos, sociedad civil, academia y medios de comunicación	40
IV. Importancia de los stakeholders y su valoración en proyectos de inversión	41
V. Las redes sociales, los stakeholders y su importancia	43
A. Redes sociales	44
B. Origen y evolución de la teoría de las redes sociales	45
C. Análisis de las redes sociales	47
CAPÍTULO TERCERO	
METODOLOGÍAS, MECANISMOS DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS	53
I. Manual de CSR Europa	54
II. Manual Ethical Accountability	55
III. Modelo de poder, legitimidad y urgencia	56
IV. Modelo de poder, dinámico y matriz	58
V. Perspectiva de valor de stakeholders de EDWARD FREEMAN	60

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA VALORACIÓN DE ACTORES: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIALES EN PROYECTOS DE INVERSIÓN	63
Conclusiones	111
Recomendaciones	112

CAPÍTULO QUINTO

IMPACTOS DE LOS STAKEHOLDERS Y LA CONSOLIDACIÓN DE ESCENARIOS DE GESTIÓN DE INVERSIÓN Y RIESGOS	113
--	-----

BIBLIOGRAFÍA	117
---------------------	------------

Índice de tablas

TABLA 1.	Estructura de desglose de riesgos	69
TABLA 2.	Matriz de medición de probabilidad	70
TABLA 3.	Matriz de eficacia de controles existentes	70
TABLA 4.	Matriz de nivel de manejabilidad del riesgo	70
TABLA 5.	Matriz de medición del impacto	71
TABLA 6.	Matriz de Eficacia de controles existentes	73
TABLA 7.	Matriz Riesgo – Amenazas	73
TABLA 8.	Matriz respuesta de gestión de riesgos	74
TABLA 9.	Chota (Cajamarca): medida del grado de centralidad de los actores	77
TABLA 10.	Chota, Cajamarca: medida del grado de centralidad de vector propio	79
TABLA 11.	Chota, Cajamarca: medición del atributo de poder de los actores	83
TABLA 12.	Chota, Cajamarca: medición del atributo de legitimidad de los actores	86
TABLA 13.	Chota, Cajamarca: medición del atributo de urgencia de los actores	88
TABLA 14.	Chota, Cajamarca: medición del índice de preponderancia de los actores clasificados (usando valores normalizados)	90
TABLA 15.	Riesgos sociales relacionados al desempeño de los actores claves del proyecto	99
TABLA 16.	Riesgos sociales relacionados con la tendencia de los indicadores socioeconómicos que tienen impacto en los stakeholders	100
TABLA 17.	Riesgos operacionales y relacionados con factores político institucionales que devienen en sociales	101
TABLA 18.	Modelo de plan de acción para mitigación de riesgos	103
TABLA 19.	Matriz de consolidación del análisis de los riesgos	104

Índice de figuras

FIGURA 1.	Representación de un grafo y sus elementos esenciales	44
FIGURA 2.	Ejemplo visual de comunidades en red	52
FIGURA 3.	Diagrama de Venn. Tipos de interesados de acuerdo al modelo MITCHELL	57
FIGURA 4.	Modelo de poder e interés de GARDNER	59
FIGURA 5.	Balance teórico-metodológico sobre la valoración de los actores sociales y ubicación de propuesta metodológica integrada	64
FIGURA 6.	Proceso general de la propuesta metodológica de valoración de actores	65
FIGURA 7.	Proceso para el análisis de una red social	66
FIGURA 8.	Esquema de una red antes y en pleno proceso de los indicadores de grado, centralidad y modularidad, realizado por el software computacional	67
FIGURA 9.	Proceso de medición de poder, legitimidad y urgencia de los actores	68
FIGURA 10.	Proceso de integración de la metodología de valoración de actores con la identificación y gestión de riesgos sociales	68
FIGURA 11.	Proceso general de aplicación de la metodología integral de valoración de actores sociales	75
FIGURA 12.	Ubicación espacial de la validación del modelo metodológico	75
FIGURA 13.	Provincia de Chota, Cajamarca: nivel de relacionamiento y grado de centralidad de los actores	78
FIGURA 14.	Provincia de Chota, Cajamarca: nivel de relacionamiento y grado de centralidad de vector propio	80
FIGURA 15.	Provincia de Chota, Cajamarca: formación de comunidades (modularidad de la red)	80
FIGURA 16.	Tipología de actores en Chota (Cajamarca)	98
FIGURA 17.	Perfil de los riesgos identificados	110
FIGURA 18.	Perfil de los riesgos identificados clasificado por tipo consecuencia económica	110
FIGURA 19.	Perfil de los riesgos identificados clasificado por tipo consecuencia no económica	111

Dedicatoria

A mi esposa KATHY AMALIA por su impulso y acompañamiento profesional en esta investigación, a mis hijas CARLA ISABEL y SOFÍA ALEJANDRA, mi motivación permanente, a mi madre MARÍA TRINIDAD a quien le quito algo del valioso tiempo en mis tertulias académicas y a la memoria de mi amado padre ELOY.

LINDON VELA MELÉNDEZ

Dedico este resultado a mi familia, a mi esposo LINDON por su indesmayable empuje para llegar a la meta, a mis hijas CARLA y SOFÍA, a mi madre SANTOS LUCILA y a mi padre LUIS que desde otra dimensión seguro se alegra por mis logros.

KATHY AMALIA GONZALES CRUZ

A mis hijas y esposa por ser el motor que me impulsan en mi vida y a mis padres que desde el cielo me acompañan siempre.

JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS

Agradecimientos

Este libro nace de una investigación doctoral cuya principal preocupación está centrada en el nivel de conflictividad, que en la actualidad se constituye en una traba para el desarrollo territorial. El esfuerzo inicial se complementa con la sapiencia del equipo de investigación, lo cual permitió concluir la tarea luego de las aplicaciones a un espacio territorial específico para validar los resultados.

En primer lugar, nos gustaría reconocer al alma mater, nuestra Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú, ya que sus prioridades sociales plasmadas en sus líneas de investigación nos sirven de guía para nuestros esfuerzos investigativos.

Este libro no hubiera sido posible sin el aporte paciente del tiempo y visión del desarrollo territorial de cada uno de los actores entrevistados, entre ellos dirigentes comunales, líderes sociales, políticos, académicos, empresariales.

Los autores.

Introducción

Con el arribo al siglo XXI, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de ampliar sus intereses, incluso sus objetivos y metas han sufrido importantes renovaciones en aras de ir no contra la corriente, sino más bien delante de ella. Esto ha permitido que muchas de estas organizaciones, no solo integren entre sus planes y proyecciones grandes posibilidades de inversión, sino que esta acción las ha llevado a enfrentarse con riesgos, retos y por supuesto desafíos, que deben ser confrontados con inteligencia.

El contexto, casi siempre turbulento, con que se mueve la sociedad en general, demanda cada día organizaciones que sepan responder de forma prudente y adecuada a los desafíos constantes. Por lo general, estos desafíos casi siempre se vinculan con grupos que, en lengua inglesa se les ha denominado *stakeholders*, y que en castellano se le conoce como “grupo de interés”.

La idea surge en pleno siglo XX, específicamente a mediados de la década de 1960, cuando se intentaba dar a conocer distintas versiones por parte, no solo de los directivos que la conformaban, sino también por aquellos que participan de forma tanto interna como externa de la misma. El término *stakeholder* surge precisamente a partir de la importante incidencia de otros grupos de interés que de alguna u otra manera aportan y contribuyen a la organización.

La relación con estos grupos de interés se ha convertido, desde su arribo, en uno de los causantes de importantes avances, ya que estos definen, a grandes rasgos, sus metas, objetivos y proyecciones. Cada vez las empresas y organizaciones “han empezado a concientizar sus acciones enfocándose no solo en la generación de recursos económicos; sino también, la generación de bienestar social y ambiental”¹.

El mundo cada día atraviesa una creciente ola de inestabilidad, no solo en los órdenes sociales, sino también económicas, políticas y ambientales. Solo para dar un ejemplo relacionado a los impactos ambientales, de acuerdo a los informes emitidos por importantes grupos los índices más elevados de efectos hacia el medio ambiente se han dado, con un mayor registro en Colombia, seguido por Brasil, Ecuador, Argentina, Perú y Chile. Por otro lado, y haciendo referencia a lo social, el principal organismo que monitorea la conflictividad social de diversa índole, reportando un registro de 214 casos, de los cuales 156 están en situación de activos y 58 en forma latente, todos ellos generados por

1 PEDRO JUAN MARTÍN CASTEJÓN, cit. en MARIANA E. BUSTAMANTE CHONG, CESAR A. BUSTAMANTE CHONG y VANESSA E. CAAMAÑO BUSTAMANTE. “Análisis de los informes de responsabilidad social empresarial que influyen en la relación entre stakeholder y la calidad de la sociedad corporativa”, *UCE Ciencia. Revista de Postgrado*, vol. 8, n.º 1, 2020, disponible en [<http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/187>], p. 2

desavenencias entre los actores involucrados, es decir, tanto por comunidades como con las empresas que operan en dichos territorios.

A tales efectos, es importante plantearse los interrogantes: ¿acaso el papel que juegan los grupos de interés es crucial en el desempeño de las organizaciones?, ¿desempeñan un papel importante tales grupos, o por el contrario, no tienen ninguna incidencia dentro de las organizaciones?

El presente libro, si bien desarrolla a grandes rasgos, la importancia de estos grupos, también elabora en un marco de referencia teórica un conjunto de consideraciones con la intención de abordar la importancia de los grupos de interés o *stakeholders* cuya finalidad no solo se ha centrado en el desarrollo de estrategias para la evaluación, tanto de riesgos, como de inversión, cada día más necesarios en el mundo de hoy, sino que también con la plena convicción de elaborar un mapa de reflexión en torno a su importancia en una sociedad cada día más global.

Por último, el libro presenta la siguiente estructura: en el primer capítulo se desarrolla el marco teórico conceptual de la responsabilidad social empresarial, en el segundo capítulo se aborda el desarrollo teórico de los actores sociales o *stakeholders* en el marco de las intervenciones públicas y privadas, el capítulo tercero desarrolla las metodologías y mecanismos usados para la identificación y análisis de los actores sociales y en los capítulos cuarto y quinto se plantea una propuesta de valoración de actores sociales. Estos dos capítulos finales están basados en la tesis doctoral desarrollada por el economista LINDON VELA MELÉNDEZ y contiene datos de un caso de aplicación al desarrollo territorial en el norte peruano².

2 LINDON VELA MELÉNDEZ. “Propuesta metodológica para la valoración de stakeholders en proyectos de inversión: Una herramienta para la gestión de riesgos sociales” (tesis de doctorado), Lambayeque, Perú, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017, disponible en [<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/1171>].

CAPÍTULO PRIMERO

La responsabilidad y gestión social empresarial

Dado que en la actualidad la gestión de las empresas se desarrolla en un mundo globalizado, es que pueden surgir situaciones en las cuales se vuelve necesario un tipo de gestión que involucre prácticas de regulación del accionar empresarial de acuerdo con los diferentes entornos en los cuales estas actividades se desarrollan. Esto se vuelve especialmente pertinente con respecto a las organizaciones transnacionales, en las cuales se puede operar a nivel de distintas naciones y para las cuales existen diferentes contextos a nivel social y cultural. De este modo, una noción que resulta pertinente a fin de que las empresas puedan gestionarse de la forma más adecuada, tiene que ver con la responsabilidad social empresarial, entendida como el conjunto de prácticas que pueden garantizar que dichas organizaciones establezcan relaciones armoniosas, tanto entre los empleados y gerentes, como entre las empresas y las comunidades en las cuales operan. A fin de poder detallar esto en forma más específica, es que en principio se buscan delimitar algunas nociones con respecto a la responsabilidad social empresarial. Dichas nociones tienen que ver con el hecho de que no existe una sola definición de responsabilidad empresarial, así que se buscan especificar algunos rasgos clave con respecto a esta

noción. Además de esto, también se busca resaltar la importancia por la adopción de la responsabilidad social empresarial en tanto que, en un mundo globalizado, el accionar de las empresas puede conllevar a paliar algunos vacíos del gobierno que la tradicional gestión de las naciones-Estado no puede resolver, de forma tal que la adopción de lineamientos de responsabilidad social puede ayudar a delimitar la responsabilidad de las empresas y, así, regular su accionar. Este último aspecto resulta relevante en vista de que se pueden dar situaciones de conflicto cuando las empresas dejan de lado la adopción de estos lineamientos o cuando incurren en lo que se ha denominado como “hipocresía corporativa”, en tanto que estas pueden aseverar que adoptan las guías de responsabilidad social cuando en realidad no lo hacen. Por último, a fin de poder especificar el nivel de accionar de las empresas de acuerdo con la probabilidad de que puedan incurrir en conflictos con las comunidades aledañas, es que también se analizan instrumentos de medición de riesgos, en aras de identificar ítems representativos de estos escenarios y mejorar el desempeño de las empresas con respecto a la adopción de políticas de responsabilidad social.

I. NOCIONES RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

De acuerdo con Idowu *et al.*³, la responsabilidad social empresarial se puede entender como una rama de la responsabilidad social, en tanto que se define como la responsabilidad de las empresas por el impacto que producen en la sociedad. De este modo, para que las empresas puedan ser socialmente responsables, se indica que estas deben considerar un proceso para integrar los derechos sociales, medioambientales y éticos, así como las preocupaciones de los consumidores dentro de sus operaciones de negocios y las estrategias que mantienen con sus *stakeholders* (interesados). Por lo general, la responsabilidad social empresarial puede ser entendida como un modo en el cual las empresas pueden, tanto autorregularse, como monitorear sus actividades para, de este modo, poder controlar la manera en la cual respetan la ley y mantener sus estándares éticos y la normatividad internacional.

3 SAMUEL O. IDOWU, NICHOLAS CAPALDI, MATTHIAS S. FIFKA, LIANGRONG ZU y RENÉ SCHMIDPETER (eds.). *Dictionary of corporate social responsibility*, Suiza, Springer, 2015.

De esta manera, lo que se busca con el empleo de la responsabilidad social empresarial es realizar impactos positivos en el medioambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades y en todos los *stakeholders*. Además de esto, la responsabilidad social empresarial se encuentra ligada a la noción de desarrollo sostenible y se entienden como objetivos que se pueden conseguir solo por medio de un proceso de mejora constante. Por supuesto, estas nociones con respecto a la responsabilidad social empresarial no son categóricas y pueden variar de acuerdo con la fuente consultada. Sin embargo, se puede entender como una forma según la cual las empresas pueden equilibrar los rasgos sociales, medioambientales y económicos al buscar que su gestión sea lo más transparente posible y, al mismo tiempo, pueda rendir cuentas y establecer parámetros de gestión que puedan generar ganancias económicas y contribuir en el desarrollo de la sociedad. De este modo, al tiempo que las empresas buscan respetar la normativa vigente, también se busca que con esta perspectiva las empresas puedan percibir ingresos positivos y ser socialmente responsables con respecto a sus *stakeholders*.

Por otro lado, de acuerdo con MOON⁴, se tiene que la responsabilidad social empresarial, además de las múltiples definiciones que admite esta noción, suele contemplar una serie de aspectos clave, como pueden ser la distinción entre la responsabilidad de los negocios *a* la sociedad (en tanto que estos deben rendir cuentas por sus acciones) y la responsabilidad de los mismos *para* la sociedad (en tanto que los negocios deben compensar los impactos negativos que producen para contribuir en el desarrollo de la misma). Además de esto, también se contempla dentro de estas nociones clave la conducta empresarial responsable y la responsabilidad de las empresas hacia la sociedad. Por último, la responsabilidad social empresarial contempla la gestión de los negocios en relación con el entorno en el cual se desarrollan, ya sea que se trate de un centro urbano o de una zona con población indígena o aborigen.

Para poder lograr estos objetivos, tanto el percibir ingresos como el generar un impacto positivo en la sociedad, las empresas se pueden guiar por medio de la norma ISO 26000. Este documento consiste en una guía de responsabilidad social desarrollada por la Organización

Internacional para la Estandarización el 1.º de noviembre de 2010, cuyo objetivo es el contribuir en el desarrollo sostenible a escala global al incentivar en las empresas y organizaciones similares las prácticas de responsabilidad social para, de este modo, mejorar el impacto que estas producen sobre sus trabajadores, el medioambiente y las comunidades similares. De este modo, se tiene que:

ISO 26000:2010 busca asistir a las organizaciones al contribuir con el desarrollo sostenible. Busca incentivarlas a ir más allá de la normatividad legal, reconocimiento que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se busca [que esta guía] promueva el entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y que, además, complemente otros instrumentos e iniciativas socialmente responsables, no que las reemplace⁵.

Sin embargo, la implementación de una normativa estandarizada que regule el impacto medioambiental de las empresas se remonta desde antes de la implementación de esta guía. De acuerdo con IDOWU *et al.*⁶, en la búsqueda por implementar un tipo de reporte más responsable con respecto a los aspectos no financieros de una organización, como pueden ser el impacto ambiente, la satisfacción de los consumidores o la percepción exterior de los *stakeholders* con respecto a las actividades de la empresa, se tiene que la Iniciativa Global de Reporte elaboró una serie de guías para la delimitación de este tipo de actividades desde 1997, en un documento denominado como Contabilidad Social 8000 (SA 8000). Este documento se constituyó en una certificación social estandarizada para diversas organizaciones hasta que más adelante, en julio de 2000, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas elaboró sus propias normativas de responsabilidad social. A partir de entonces, con la estandarización propuesta por la

5 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility, noviembre de 2010, disponible en [<https://www.iso.org/standard/42546.html>], pág. 3.

6 SAMUEL O. IDOWU, CATALINA SITNIKOV Y LARS T. MORATIS (eds.). *ISO 26000: a standardized view on corporate social responsibility. Practices, cases and controversies*, Suiza, Springer, 2019.

ISO 26000, muchas empresas han reconocido los enormes beneficios que implica el dar a conocer sus prácticas de responsabilidad social, con lo cual buscan no solo permanecer activas en estos aspectos, sino también el darse a conocer como socialmente responsables para, de este modo, reportar esta información a sus *stakeholders* y que estos puedan no solo reconocer estas actividades como parte de la identidad corporativa de la empresa, sino que también se pueden mostrar más interesados en invertir en estas actividades de forma tal que los beneficios que implica la responsabilidad social puedan ser trasladados a ellos mismos.

Además de todo esto, de acuerdo con IDOWU *et al.*⁷, la guía ISO 26000 también se alinea con los parámetros delimitados por la Organización Internacional de Estándares de Suiza. Esta clase de parámetros se implementaron en 2010 para ayudar a las organizaciones a evaluar y dirigir sus operaciones en forma efectiva por los objetivos de la responsabilidad social ya mencionados. A la fecha, se tiene que existen unas 70.000 organizaciones que se adecuan a los principios de la ISO 26000, a lo largo de 114 países, en los ocho años desde que estos parámetros estandarizados fueron implementados. Por último, esta guía, a su vez, se enmarca dentro de cinco perspectivas, las cuales contemplan los siguientes principios:

- Entender la responsabilidad social.
- Los principios de la responsabilidad social
- Reconocer la responsabilidad social e involucrar a los *stakeholders*.
- Encaminar los aspectos nucleares de la responsabilidad social.
- Encaminar la integración de la responsabilidad social a lo largo de la organización.

II. IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dado que muchas empresas buscan darse a conocer como socialmente responsables, se podría pensar que la importancia de la responsabilidad social radica en una cuestión de prestigio, en la cual las empresas buscan ser reconocidas internacionalmente a fin de poder incrementar sus ganancias. Sin embargo, de acuerdo a JASTRAM y PRESCHER⁸, la importancia de la adopción por lineamientos de responsabilidad social radica en que le permite a los *stakeholders* y a las demás partes involucradas el ejercer su derecho a la legitimidad, al tiempo que otorga a estas empresas el reconocimiento como socialmente responsables. De este modo, la legitimidad resulta para estos autores una noción que no se ha contemplado de forma apropiada en las evaluaciones de responsabilidad social, con lo cual se permiten analizar la incorporación de esta noción para dar cuenta de la importancia que implica la adopción de estas políticas como parte de la gestión de las empresas.

La importancia por el reconocimiento de la legitimidad como parte de la responsabilidad social radica, en las transformaciones geopolíticas que se han producido dentro del contexto de la globalización. En un mundo globalizado, se tiene que las tradicionales naciones-Estado han perdido gran parte de su capacidad de control e influencia en vista de los enormes movimientos de capital producidos por las empresas. De este modo, cuestiones que normalmente eran responsabilidad del Estado, como lo pueden ser los problemas ecológicos y socioeconómicos, en la actualidad, no pueden ser resueltos sin ayuda de las empresas privadas. Sin embargo, esto lleva a que las empresas ejerzan prácticas poco éticas en vista de que, dado que han traspasado la influencia de los Estados, no pueden regirse del todo por las mismas leyes que estos defienden, con lo cual se produce un enorme criticismo a nivel público en contra de la conducta poco ética de las corporaciones internacionales. En vista de ello, de acuerdo con JASTRAM y PRESCHER, se tiene que a la fecha, “no existe una organización internacional que tenga el poder ejecutivo o la legitimidad para regu-

8 SARAH JASTRAM y JULIA PRESCHER. “Legitimizing corporate social responsibility governance”, en SAMUEL O. IDOWU, CLAUS STRUE FREDERIKSEN, ASLI YÜKSEL MERMOD y MORTEN EBE JUUL NIELSEN (eds.). *Corporate social responsibility and governance. Theory and practice*, Suiza, Springer, 2015, pp. 39 a 61.

lar efectivamente la implementación de la responsabilidad social empresarial y para incentivar, al mismo tiempo, más condiciones éticas y sus efectos en el comercio internacional”⁹. En vista de ello, es posible observar que en la actualidad, están emergiendo nuevos modelos de gobierno que buscan resolver los vacíos de gobierno en el campo de la responsabilidad social empresarial, como pueden ser el Pacto Global de las Naciones Unidas, la iniciativa de conformidad social empresarial o, como se vio antes, la guía ISO 26000. De este modo, estas nuevas formas de gobierno se diferencian de las tradicionales naciones-Estado en tanto que incluyen *stakeholders* del sector privado, así como formas no-jerárquicas de gestión, en tanto que involucran a representantes de diferentes sectores que se reúnen en redes no formales para solucionar problemas que solo pueden resolverse con la acción conjunta de varios participantes en forma no jerárquica. Por este motivo, un aspecto de suma importancia en la gestión de estas nuevas formas de gobierno implica la noción de la legitimidad, en tanto que:

La legitimidad intensifica la efectividad del gobierno al incrementar las oportunidades para la adopción y el cumplimiento de normas, incluso cuando los instrumentos de gobierno se encuentran en una situación de conflicto respecto de los intereses económicos particulares de los involucrados¹⁰.

Por este motivo, se puede entender que la noción de legitimidad, en un mundo globalizado en el cual las formas tradicionales de gobierno ejercidas por las naciones-Estado se están volviendo cada vez más obsoletas en vista de los vacíos de legitimidad que son cubiertos por la iniciativa privada, constituye un aspecto importante no solo en el reconocimiento de la enorme influencia de las corporaciones por solventar los vacíos de gobernabilidad, sino también para explicar que sus prácticas de gestión empresarial, en tanto que puedan incorporar los objetivos de la responsabilidad social, podrán incrementar, a su vez, la percepción de legitimidad que se tiene sobre ellas y, de este modo, mejorar su desempeño. La importancia por la adopción de estrategias de responsabilidad social, entonces, se justifica en el hecho

9 Ibíd., p. 40.

10 JASTRAM y PRESCHER. “Legitimizing corporate social responsibility governance”, cit., p. 40.

de que en el contexto actual, la iniciativa privada se constituye en una nueva forma de gobierno que debe ser regulada con mecanismos diferentes de la tradicional legislación estatal.

Por otro lado, y en relación con el profundo impacto en la gobernabilidad que poseen estas empresas, la importancia de la responsabilidad social empresarial radica en que se puede constatar, a su vez, la relación entre las guías estandarizadas de regulación empresarial y el impacto en el desempeño ético, tanto de la empresa como de todos los actores involucrados. De este modo, de acuerdo con CONSTANTINESCU y KAPTEIN¹¹, se puede determinar que existe una relación entre la gestión ética de las empresas, la cultura ética y la dimensión de las prácticas corruptas de las mismas. En vista de ello, para poder gestionar en forma más efectiva las prácticas empresariales desde una perspectiva ética, se ha considerado el empleo de un modelo de Virtudes Éticas Corporativas, elaborado por KAPTEIN¹², el cual identifica siete virtudes entendidas como condiciones corporativas para asegurar la ejecución de un tipo de conducta ética que, a su vez, pueda reflejar la capacidad de una organización para estimular las buenas prácticas en sus empleados. De acuerdo con esto, dichas virtudes se pueden resumir en Claridad, Consistencia, Logro, Soporte, Visibilidad, Discusión y Sanción. Estas virtudes, a su vez, representan dimensiones de la cultura ética que una empresa debe tratar, en la medida de lo posible, de alcanzar con respecto a la gestión que realiza. Por todo ello, mientras mayor sea el grado de involucramiento entre estas dimensiones, la calidad ética de una organización será, a su vez, más alta, al tiempo que el nivel de corrupción de la misma tenderá a descender. Así, de acuerdo con CONSTANTINESCU y KAPTEIN¹³, mientras que los estándares éticos de las prácticas de responsabilidad social empresarial buscan básicamente estimular a las corporaciones a reportar el modo en que

-
- 11 MIHAELA CONSTANTINESCU y MUEL KAPTEIN. “CSR standards and corporate ethical virtues: a normative inquiry into the way corporations integrate stakeholder expectations”, en SAMUEL O IDOWU, CLAUS STRUE FREDRIKSEN, ASLI YUKSEL MERMOD y MORTEN EBBE JUUL NIELSEN (eds.). *Corporate social responsibility and governance. Theory and practice*, Springer, 2015, pp. 159 a 180.
 - 12 MUEL KAPTEIN. *Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations*, Suiza, Springer, 1998.
 - 13 CONSTANTINESCU y KAPTEIN. “CSR standards and corporate ethical virtues: a normative inquiry into the way corporations integrate stakeholder expectations”, cit.

se pueden cumplir las expectativas de los *stakeholders*, se ha dejado de lado en los estudios académicos pertinentes la investigación con respecto a si los desarrollos éticos de las empresas tienen implicaciones relevantes en la forma en que los lineamientos de estandarización son diseñados. Sin embargo, la relevancia por los lineamientos éticos se puede sustentar en el hecho de que las guías de responsabilidad social buscan otorgar pautas de desempeño, tanto en empleados como en líderes empresariales, para que puedan lidiar con diferentes escenarios de forma tal que se garanticen los objetivos de responsabilidad social y, al mismo tiempo, se produzcan ganancias económicas. Por ello, se tiene que: “En tanto que gerentes y empleados enfrentan diferentes asuntos éticos en un contexto corporativo de lo que lo hacen en otros entornos sociales [...] es importante que se les provea de guías apropiadas para lidiar con estos asuntos”¹⁴.

Por todo ello, se puede concluir que la importancia por la responsabilidad social empresarial radica en el hecho de que, en principio, existe una relación entre la disponibilidad por el acceso a guías de desempeño ético por parte de las empresas y el grado según el cual son capaces de cumplir con los lineamientos propuestos. A partir de ello es que los actores involucrados pueden evaluar su desempeño en diferentes escenarios que, muchas veces, difieren de aquellos en los cuales normalmente se pueden desempeñar. De esta forma, en vista de que la incorporación de los elementos de la responsabilidad social resulta un aspecto importante en las prácticas corporativas de las empresas, es que estos aspectos se pueden delimitar un poco más para poder analizar la relevancia de algunos aspectos clave en este tipo de prácticas.

III. IMPLICANCIAS PARA LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN SIN RESPONSABILIDAD SOCIAL

En vista de la enorme importancia que reporta el hecho de que las empresas se involucren con los principios de la responsabilidad social, es que también resulta importante analizar lo que ocurre con aquellas empresas cuyas prácticas son percibidas como poco éticas o incluso incongruentes con estos principios. En particular, las consecuencias de este tipo de prácticas pueden repercutir en la poca credibilidad de la

empresa, pero, sobre todo, pueden afectar de forma significativa a los empleados que trabajan al interior de ella. Este aspecto fue analizado por BABU *et al.*, en tanto que se enfoca en las consecuencias respecto de los empleados por parte de las empresas cuyas prácticas pueden ser percibidas como “hipócritas”. La hipocresía corporativa, entendida como una falta de integridad, se puede delimitar como “una evaluación social negativa que resulta de la percepción de una distancia [o falta de correspondencia] entre los estándares reclamados por una organización y sus acciones”¹⁵. Este aspecto, con respecto a las prácticas corporativas puede ser especialmente perjudicial con respecto a la percepción exterior por parte de los *stakeholders*. De este modo, la hipocresía corporativa puede incentivar fuertes reacciones negativas cuando los *stakeholders* perciben un desajuste entre las afirmaciones de las empresas y sus acciones, en especial con respecto a prácticas socialmente valoradas, como pueden ser la calidad de los productos ofrecidos, la salud de los empleados o la protección del medioambiente. En vista de ello, se ha podido determinar que este tipo de prácticas poco éticas por parte de las empresas puede resultar, a su vez, en actitudes de cinismo con respecto a los *stakeholders* y sobre las acciones sociales en las que una organización se puede involucrar, incluyendo las percepciones de los clientes y consumidores respecto de creencias negativas con respecto a las prácticas de responsabilidad social de estas empresas, como pueden ser la desconfianza, el cinismo, el escepticismo o el boca a boca negativo, lo cual puede repercutir en bajos niveles de consumo. A su vez, este tipo de prácticas pueden acarrear consecuencias más serias, como lo pueden ser las sanciones en el mercado de valores o las acusaciones de falta de responsabilidad social por parte de los medios de información, activistas y la ciudadanía en conjunto.

Además de todo esto, la literatura respectiva se ha enfocado en menor medida en las consecuencias que este tipo de prácticas poco éticas tiene en *stakeholders* al interior de la empresa, es decir, en sus empleados. Esta falta de atención con respecto a la importante variable para el análisis que implican los empleados se enfatiza aún más con

15 NISHAT BABU, KENNETH DE ROECK y NICOLÁS RAINERI. “Hypocritical organizations: implications for employee social responsibility”, *Journal of Business Research*, vol. 114, 2020, p. 376.

el hecho de que, de acuerdo con CARLOS y LEWIS¹⁶, se tiene que los empleados al interior de una empresa pueden estar más conscientes de las distintas acciones de la organización para la cual trabajan, de forma tal que pueden identificar las incongruencias entre los reclamos de dicha empresa y sus acciones, de forma incluso más efectiva que los *stakeholders* externos. Sin embargo, también es posible señalar que las prácticas hipócritas de las empresas con respecto a la responsabilidad social también pueden, a su vez, influenciar el modo según el cual los empleados se ven involucrados en estas prácticas, al tiempo que pueden contribuir, en forma indirecta, con los efectos negativos de la falta de ética en la no adopción de prácticas de responsabilidad social. De este modo, de acuerdo con BABU *et al.*¹⁷, es posible señalar que la hipocresía corporativa puede afectar las creencias de los empleados, así como también el grado según el cual estos se ven involucrados en las prácticas (ya sea que estas se realicen o no) de responsabilidad social empresarial. Esta variable, denominada como responsabilidad social de los empleados -ESR-, puede ser indicativa de la relación que existe entre las prácticas de CRS efectuadas por las empresas y aquellas de los empleados, en tanto que se puede percibir una relación de causa y efecto entre la irresponsabilidad de las empresas y el grado en el cual los empleados están dispuestos a adecuarse a la normativa de la responsabilidad social.

En vista de ello, la discusión de los resultados obtenidos por BABU *et al.* indican que, en primer lugar, la hipocresía corporativa tiene un impacto negativo en la disponibilidad de los empleados por efectuar prácticas de responsabilidad social. Este efecto resulta sumamente negativo con respecto al desempeño de la empresa en su totalidad, dado que el desempeño de los empleados con respecto a esto resulta necesario para “sostener y promover los esfuerzos de responsabilidad social de toda la empresa”¹⁸. Por todo ello, se tiene que la hipocresía corporativa constituye un factor saliente de sentido común que es capaz de reportar el proceso por medio del cual los empleados pueden atribuir

16 W. CHAD CARLOS y BEN W. LEWIS. “Strategic silence: withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, n.º 1, 2018, pp. 130 a 169, disponible en [<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0001839217695089>].

17 BABU, DE ROECK y RAINERI. “Hypocritical organizations: implications for employee social responsibility”, cit.

18 *Ibid.*, p. 381.

sus motivos y, de esta forma, pueden otorgarle significado a las prácticas de responsabilidad social de la empresa para, de esta forma, poder decidir si es que se involucran en las prácticas de responsabilidad social o no. Además de esto, los resultados también demostraron un aspecto negativo de las prácticas de responsabilidad social empresarial al nivel individual, en tanto que se pudo comprobar el hecho de que cuando los empleados se enfrentan con desajustes entre las afirmaciones de las empresas y sus acciones, ellos serán proclives a cuestionar la relevancia por los méritos de realizar prácticas de responsabilidad social empresarial, lo cual solo los inhibe de verse involucrados en las mismas. Esto se puede explicar por el hecho de que los empleados, al percibir la falta de coherencia en las acciones de la empresa, se pueden sentir traicionados por ella y, en vista de ello, pueden decidir revelarse en contra de la compañía por medio de diferentes acciones y comportamientos inadecuados. De acuerdo con RODRIGO y ARENAS¹⁹, algunos de estos comportamientos pueden incluir los esfuerzos por desacreditar las prácticas en responsabilidad social efectuadas por la empresa de forma tal que esto genere un impacto negativo en los *stakeholders* externos. Por todo ello, la importancia de la responsabilidad social radica no solo en tanto que se constituye como una guía para las prácticas de gestión de la empresa, sino también en que puede ser un indicador del grado en el que los empleados se sientan identificados con las prácticas de la misma y puedan contribuir en su crecimiento, o por el contrario, intentar desprestigiarla. Sin embargo, como se verá más adelante, la importancia de la responsabilidad social empresarial también radica en el grado según el cual puede prevenir conflictos sociales entre las prácticas de la empresa y las comunidades cercanas que se ven afectadas por ella.

IV. NIVELES DE CONFLICTOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

Si bien en apartados anteriores se ha resaltado la relevancia de la responsabilidad social empresarial en el contexto de la globalización y como medio para involucrar a los empleados en los objetivos de la

19 PABLO RODRIGO y DANIEL ARENAS. "Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes", *Journal of Business Ethics*, n.º 83, 2008, pp. 265 a 283.

empresa, la importancia de este tipo de prácticas también se muestra en el manejo de conflictos que puedan surgir tanto entre los integrantes de una organización como entre estos y los actores externos. De este modo, según PALMER²⁰, el manejo de conflictos implica la gestión entre diversos actores cuando los intereses de los individuos o grupos, los cuales pueden incluir aspiraciones o necesidades de cada uno de ellos, entrar en abierta oposición, así como también los casos en que surge una competición directa entre los mismos por obtener los recursos. De acuerdo con esto, es posible distinguir entre dos tipos de conflictos: aquellos que surgen entre los *stakeholders* internos a la organización y aquellos que involucran a la empresa y a los actores externos a ella. Con respecto a los conflictos que surgen entre los actores internos a la organización, como por ejemplo entre gerentes y empleados, se pueden resolver con facilidad en base a los manuales de gestión organizacional a los cuales todos ellos acuerdan al momento de firmar un contrato con la empresa. Sin embargo, los conflictos que se originan entre las empresas y los *stakeholders* externos, como pueden ser las comunidades locales y cercanas a las actividades de la organización, así como también los grupos de activistas o incluso los gobiernos locales, pueden resultar menos predecibles, en vista de que no existen pautas reguladas para cada uno de los posibles casos que pueden surgir. En vista de ello, para poder solucionar estos conflictos se vuelve necesario implementar una serie de estrategias de manejo de conflictos que puedan contener el problema de la forma más inmediata y efectiva posible, antes de que este conflicto pueda escalar en un problema mucho mayor y con un número más elevado de actores involucrados.

En vista de ello, es que en los casos más extremos es posible que las empresas requieran emplear asesoría legal cuando los conflictos entre con los *stakeholders* externos llegan al extremo de acusar a las empresas de violaciones a los derechos humanos en los entornos en que realizan sus actividades. De acuerdo con PALMER, se tiene que:

Las violaciones ocurren cuando las corporaciones ignoran, o son activamente cómplices, en actividades que radicalmente reducen o desaparecen el acceso de las personas a

20 M. PALMER. "Conflict management", en SAMUEL O. IDOWU, NICHOLAS CAPALDI, MATTHIAS S. FIFKA, LIANGRONG ZU y RENÉ SCHMIDPETER (eds.). Dictionary of corporate social responsibility, Suiza, Springer, 2015.

las necesidades básicas para la vida ([como pueden ser] el aire limpio, agua, suelo, biodiversidad), la seguridad personal, la cultura y el sustento²¹.

Por ello, en vista de que el accionar de las empresas puede ocasionar conflictos que en variadas ocasiones llegan a la violación de derechos humanos básicos es que, de acuerdo con RUGGIE²², se desarrolló un documento titulado *Principios guía en negocios y derechos humanos*, el cual implementa una guía básica para el manejo de conflictos que puede ser incorporado por diversas organizaciones. Por todo ello, de acuerdo con PALMER²³, los conflictos se pueden entender como el resultado de las corporaciones al involucrarse en el control y gestión de los *stakeholders*, lo que puede tener serias repercusiones con respecto al grado en el cual estos últimos se involucran en los objetivos de la empresa. Así, se distingue entre dos formas en las cuales las empresas pueden resolver los diferentes conflictos que surjan. Por un lado, las empresas pueden buscar el minimizar la capacidad de acción de los actores externos a ella, lo cual ocasiona que los conflictos se incrementen de forma exponencial. Por otro lado, también es posible crear entornos de diálogo entre ambas partes, en los cuales es posible que se efectúe un tipo de relación viable entre corporaciones y actores externos basada en el respeto, el diálogo y la mutua colaboración.

Sin embargo, ¿en qué forma es posible lidiar con las situaciones de conflicto más apremiantes en contextos como el de nuestro país? De acuerdo con el estudio realizado por SÁENZ²⁴, es posible identificar las diferentes formas en que se presentan las situaciones de conflicto respecto a la industria de la minería, a fin de poder identificar las respuestas más adecuadas para cada una de ellas. De este modo, se identificaron 16 ítems, en cada uno de los cuales es posible que la empresa tenga un mayor o menor puntaje dependiendo de en qué forma sus

21 Ibid., p. 99.

22 JOHN GERARD RUGGIE. *Report of the special representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, Naciones Unidas, 2011, disponible en [<https://digitallibrary.un.org/record/705860#record-files-collapse-header>].

23 PALMER. "Conflict management", cit.

24 CÉSAR SÁENZ. "A social conflict diagnostic tool for application in the mining industry: a case study in Peru", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n.º 3, 2018, pp. 690 a 700.

actividades tienen un mayor o menor impacto con respecto al entorno en el cual se estas se desarrollan. Así, los ítems seleccionados por SÁENZ²⁵ son los siguientes:

1. Actitudes de la compañía hacia las relaciones con la comunidad y el manejo de conflictos
2. Compromiso
3. Influencia interna del personal de relaciones con la comunidad
4. Estructuras corporativas y jerarquía
5. Actitudes del personal respecto de la contratación y el entrenamiento
6. Rol de los procesos formales
7. Rol de las funciones legales
8. Social
9. Medioambiente
10. Agua
11. Tierra
12. Derechos humanos y cultura
13. Trabajo
14. Empleabilidad
15. Licencia legal de operación
16. Licencia política para operar

En vista de los resultados obtenidos por SÁENZ²⁶, fue posible diagnosticar que, en primer lugar, la lista de ítems seleccionados resultó eficiente en identificar aspectos en los cuales es posible que surjan situaciones de conflicto entre la empresa y la comunidad en la cual desarrolla sus actividades. Esto se pudo verificar en uno de los dos casos analizados, en el cual resultó evidente que existía una marcada falta de comunicación entre los gerentes de una empresa minera y los reclamos de la comunidad ante la posibilidad de que esta última se quedara sin suministros de agua. Para este caso, el autor registró que, en el ítem correspondiente a “actitudes de la compañía hacia la comunidad”, la empresa en cuestión registró un puntaje de 2,8 (de un máximo de 6 puntos), con lo cual fue posible determinar que la compañía no fue capaz de escuchar los reclamos de la comunidad. Este resultado también se relacionó con el segundo ítem del instrumento de análisis empleado, respecto del “compromiso de la empresa”. Así, los resultados para este ítem registraron un puntaje de 2,9, en tanto que la empresa no pudo sustentar su compromiso con la comunidad aledaña.

26 SÁENZ. “A social conflict diagnostic tool for application in the mining industry: a case study in Peru”, cit.

CAPÍTULO SEGUNDO

Los *stakeholders*, teoría de los actores, redes y su valoración en proyectos de inversión

Las decisiones que toma cualquier empresa siempre repercuten de manera positiva o negativa en los miembros que integran la organización, sin embargo, los empresarios siempre intentan conseguir logros que hagan crecer a su organización no solo con la finalidad de conseguir más consumidores, sino también para que grupos de interés o *stakeholders* se fijen en una entidad determinada y apuesten por ella. Es así que las empresas pueden seguir creciendo cada cierto tiempo, garantizando la calidad de bienes o servicios que ofrezcan, puesto que con el apoyo de los *stakeholders* es posible lograr la satisfacción y cumplir con las expectativas del público. En este aspecto, los *stakeholders* forman una parte crucial de la entidad porque velan por su éxito, por lo que es necesario que siempre se consideren sus opiniones, de tal manera que se garantice que las partes involucradas en la organización se vean afectadas, pero de manera positiva.

I. STAKEHOLDERS

Los *stakeholders* o grupos de interés, son todos los individuos que se encuentran involucrados en una entidad y se ven afectados, de cierta manera, en cuanto a las decisiones que tomen los directivos de la organización. MARULANDA y ROJAS²⁷ señalan que los grupos de interés son aquellos grupos o individuos que afectan o son afectados por las disposiciones de una organización, por lo cual siempre deben ser tomados en cuenta cuando se realice una planeación estratégica, ya que poseen un grado de relevancia importante respecto al crecimiento de la entidad donde laboran. Entonces, los *stakeholders* son considerados como elementos cruciales para sostener y mejorar el lugar de trabajo, independiente de la actividad que realicen, debido a esto sus opiniones deben ser escuchadas para evitar un fracaso próximo.

Así mismo, los *stakeholders* se encuentran clasificados en dos grupos: primarios y secundarios. En relación al primario, se relacionada con aquellos grupos o individuos cuyos aportes son la clave para el progreso de la organización; los secundarios no tienen una relación económica con la empresa o con las decisiones o procesos que estos decidan. Los grupos de interés también se encuentran divididos en internos y externos, en el caso de los internos son los propietarios, accionistas, trabajadores, clientes, entre otros, y los externos son la competencia, las administraciones públicas, medios de comunicación y demás²⁸.

En este sentido, los *stakeholders* son los grupos o individuos que influyen en las decisiones de la entidad, puesto que toman en consideración lo que el cliente necesita y sus expectativas acerca de los bienes y servicios que se ofrece, así mismo, elaboran estrategias que permiten el crecimiento de la organización para evitar su fracaso.

27 NATALIA MARULANDA y MIGUEL D. ROJAS. “Ética en instituciones de educación superior para la construcción de relaciones de confianza con grupos de interés (stakeholders)”, *Información Tecnológica*, vol. 30, n.º 3, 2019, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So718-07642019000300269&lng=en&nrm=iso&tlng=en].

28 ANGIE FERNÁNDEZ LORENZO, DANIELA EMPERATRIZ ARIAS PUEDMAG, CARMEN ROCÍO PADILLA OYOS, SANTIAGO CALERO MORALES y HUMBERTO ANÍBAL PARRA CÁRDENAS. “Alianzas y conflictos entre grupos de interés de un hospital militar: aplicación del método Mactor”, *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, vol. 36, n.º 1, 2017, pp. 1 a 14, disponible en [<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=75082>].

II. ATRIBUTOS DE LOS STAKEHOLDERS

Los *stakeholders* son grupos importantes en la empresa porque van a contribuir en el progreso de la entidad, en consecuencia, sus opiniones deben ser consideradas en todo momento ya sea para elaborar estrategias o para tomar decisiones, sin embargo, hay veces en que sus sugerencias no son tomadas en cuenta, por lo cual la organización tiende a fracasar. Si bien los grupos de interés tienen una serie de atributos que son de carácter variable (comportamiento dinámico) y social, debido a que adquieren y desempeñan diferentes roles en la entidad, donde intentan influir en las decisiones que esta tome²⁹.

Por otro lado, se han realizado investigaciones donde se ha determinado que la importancia de los *stakeholders* se encuentra relacionada de forma directa con la cantidad de atributos (poder, legitimidad y urgencia), los cuales son percibidos por los administradores.

MITCHELL, AGLE y WOOD, citados por CASTRO, MERCADO y GONZÁLEZ³⁰ indicaron que los atributos de un grupo de interés son el poder, la legitimidad y la urgencia. Respecto al primero, significa que los *stakeholders* tienen la probabilidad de adquirir recursos para conseguir imponer sus deseos ante otros; la legitimidad es la adecuada percepción que se tiene sobre el accionar de un actor, el cual se encuentra dentro de un sistema de normas y valores; la urgencia es donde se manifiesta el deseo de una atención inmediata. Así mismo, estos tres atributos conllevan a la formación diversos grupos de interés³¹:

-
- 29 JAIME GONZÁLEZ MASIP. “Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valores de las empresas”, *Boletín Económico de ICE*, n.º 3.096, 2018, pp. 47 a 57, disponible en [<http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5693>].
- 30 RONALD MITCHELL, BRADLEY AGLE y DONNA WOOD, cits. en ALAIN CASTRO ALFARO, LINO MERCADO LEÓN y NORA GONZÁLEZ PÉREZ. “Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel las Américas en Cartagena de Indias”, *Panorama Económico*, vol. 24, 2017, pp. 283 a 296, disponible en [<https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panorameconomico/article/view/1563>].
- 31 VALERIE GESSEY BÁEZ ERAZO, DIEGO EDUARDO APOLO BUENAÑO, GABRIELA ESTEFANÍA PASQUEL RACINES y LIZETH MICHELLE PAUKER TENEDA. “Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional”, en JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ, CARMEN COSTA SÁNCHEZ y CESIBEL VALDIVIEZO ABAD (eds.). *Comunicación organizacional en entornos “online”: gestión, actores y recursos*, Tenerife, Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015, pp. 29 a 52, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7627947>].

a. Latentes. Son aquellos de grupos de interés que solo tiene un atributo, pese a que pueden obtener otros y fortalecer la relación que tienen con la empresa.

– *Discrecionales.* No poseen urgencia o poder, pero si legitimidad.

– *Reclamantes.* También denominados como demandantes y, a diferencia del anterior, si cuenta con urgencia, pero no con poder ni legitimidad para exponer sus necesidades o expectativas.

– *Inactivos.* No poseen legitimidad ni urgencias, sin embargo, si tienen poder por lo cual pueden imponerse sobre la organización.

b. Expectantes. Son aquellos que tienen más de dos atributos, es decir, abarcan el poder, legitimidad y urgencia.

– *Dominantes.* Grupo que posee legitimidad y poder, pero no urgencia.

– *Peligrosos.* Tiene poder y urgencia, mas no legitimidad.–

– *Dependiente.* Poseen legitimidad y urgencias, pero no poder.

En este aspecto, se observa que los atributos de los grupos de interés repercuten en gran medida en la formación de los *stakeholders*, puesto que a partir de ellos se sabrá la influencia que tiene cada uno con la organización y se determinarán los grupos más esenciales con la finalidad de generar una mayor relación con estos.

III. TEORÍA DE LOS ACTORES, TIPOLOGÍAS

Los grupos de interés suponen un papel importante en la institución con la cual se relacionan, debido a esto, se intenta determinar la situación en que se encuentran, sus necesidades, expectativas, problemas, entre otros, con el propósito de mejorar la relación que se tienen con ellos, puesto que como se ha expuesto antes, los clientes, accionistas, trabajadores y demás, asumen una labor importante que afecta en gran proporción en el crecimiento de la entidad.

En este marco se indica que los grupos de interés son actores que afectan o son afectados por las decisiones y/o resultados de una entidad en relación a los atributos que posean (poder, legitimidad y urgencia), así mismo, acorde con esta idea, si los actores son afectados o afectan, no

son considerados como *stakeholders*³². En relación a lo señalado, se afirma que estos tres elementos juegan un papel importante en la influencia de las empresas, puesto que algunos *stakeholders* al tener una mayor cantidad de atributos, determinan la necesidad con la que requieren ser atendidos, como es el caso de los grupos de interés peligrosos, quienes al poseer el atributo de urgencia y poder, tienen la posibilidad de reclamar y demandar en caso de que no se les cumpla lo solicitado.

Por otro lado, es necesario resaltar que los actores o agentes (*stakeholders*) son participantes imprescindibles en una empresa, ya que a medida que crece, va aumentando la complejidad, por lo cual se necesitan grupos o personas que tengan una visión estratégica y sean capaces de implementar acciones novedosas frente a las exigencias del mercado³³. En este aspecto, los *stakeholders* constituyen un elemento fundamental para el progreso de cualquier lugar de trabajo porque permiten mantener la entidad en funcionamiento frente a las expectativas de la sociedad, la cual cada vez se vuelve más exigente.

A. Poder

El poder es uno de los atributos que poseen los grupos de interés, ya sea latentes o expectantes y se manifiesta cuando el *stakeholder* evidencia una fuerte influencia en las decisiones que se toman en la organización, es decir, tiene la capacidad de imponerse y lograr que los miembros de la entidad realicen los que ellos decidan. ORTIZ *et al.*³⁴

32 HUMBERTO FALÇÃO MARTINS Y JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO, *cits.* en ANÍBAL ALTAMIRANO SALAZAR. “Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador”, *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 22, n.º 2, 2018, pp. 73 a 94, disponible en [<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/293>].

33 ADALBERTO SANTOS JÚNIOR, LUIZ MENDES FILHO, FERNANDO ALMEIDA GARCÍA y JOSÉ MANUEL SIMÕES. “Smart tourism destinations: um estudo baseado na visão dos stakeholders”, *Revista Turismo em Análise*, vol. 28, n.º 3, 2017, pp. 358 a 379, disponible en [<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/125769>].

34 YESSICA VICTORIA ORTIZ, ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ, ROSA MARÍA NAVA ROGEL y MARCELINO CASTILLO NECHAR. “Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales”, *Universidad & Empresa*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 97 a 120, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187244133008/index.html>].

manifiestan que los *stakeholders* tiene poder porque inciden en las decisiones empresariales y exigen a las organizaciones a realizar actos que ellos quieren haciendo uso del atributo que poseen, así mismo, se señala que se han convertido en controladores de los recursos de la entidad donde laboran, por lo cual las compañías intentan diseñar estrategias aptas que se aproximen a las expectativas de los grupos de interés y lograr satisfacer sus necesidades.

Así también, el poder se vincula con la influencia porque “los *stakeholders* pueden influir en otros para tomar decisiones que no habría tomado por su cuenta”³⁵. En este marco, solo cabe afirmar que el poder puede ser considerado como uno de los componentes más importantes dentro de los atributos porque solo mediante este el grupo de interés podrá influenciar en las decisiones organizacionales para mejora de la empresa. Del mismo modo, esta característica es utilizada cuando los *stakeholders* han evaluado las necesidades de los consumidores, puesto que tomar una decisión o elaborar estrategias que no tengan como base los requerimientos de las personas, conllevaría a minimizar las ganancias de la institución y, por ende, a obtener resultado negativo en el mercado.

Por otro lado, se resalta que los grupos que contienen a este atributo son los inactivos, dominantes y peligrosos, siendo estos dos últimos los más predominantes, ya que si sus demandas no son acatadas, pueden recurrir a reclamos que son capaces de afectar al progreso de la institución.

B. Legitimidad

La legitimidad es la percepción que se tiene acerca de las acciones de un *stakeholder* en una entidad, las cuales son catalogadas como apropiadas o deseables dentro de un sistema de normas, creencias o valores; BARRIO y ENRIQUE³⁶ señalan que es el grado de influencia

35 ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO, LEONARDO H. TALERO SARMIENTO y LAURA Y. ESCOBAR RODRÍGUEZ. “Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones”, *Suma de Negocios*, vol. 11, n.º 24, 2019, pp. 64 a 72, disponible en [https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/27-08-2019-rsn_1124_contreras-pacheco-w.pdf].

36 ESTRELLA BARRIO FRAILE y ANA MARÍA ENRIQUE. “Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders”, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, vol. 17, n.º 17, 2018, disponible [<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/110/246>].

moral o legal que tiene un grupo de interés sobre el comportamiento de la organización. Entonces, antes de que las acciones sean aceptadas o realizadas, son evaluadas tomando en consideración las normas y creencias de la entidad, con la finalidad de que no afecte a los miembros de la institución al momento de ejecutarlas.

Acorde a lo señalado, la legitimidad implica el bien común porque busca que, a la vez que se encuentre dentro de las normas, satisfaga las expectativas, además, es medida concorde con el grado de deseabilidad de las acciones del actor, ya sea para la organización (legitimidad microsocia) o para la sociedad (legitimidad macrosocia). Así mismo, se encuentra vinculada con la ética, puesto que los intereses que tengan y apliquen en la empresa los *stakeholders* no deben ser personales, sino que deben tener como fin el progreso del lugar de trabajo.

Por otra parte, la legitimidad se clasifica en pragmática, moral y cognitiva, en cuanto al primero, para que una entidad tenga legitimidad pragmática, los objetivos e interés de la organización deben coincidir con los de los *stakeholders*; el segundo tipo se encarga de medir si las acciones que se están realizando cumplen con la normativa de la institución, y la legitimidad cognitiva tiene la labor de identificar y analizar las actividades que se ejecutan para verificar que se estén efectuando de manera correcta³⁷. En efecto, la legitimidad es un atributo importante porque comprueba que las acciones se estén realizando conforme a lo acordado por los miembros de la organización, de tal manera que se consiga un alto nivel de satisfacción en los grupos de interés.

C. Urgencia

La urgencia se encuentra asociada con el dinamismo, elemento que no está presente en los anteriores atributos, ya que solo se relaciona con la obligación. La urgencia es entendida como el nivel de importancia que tienen las reclamaciones de los *stakeholders*, quienes además exigen que sean atendidos en el menor tiempo posible. BARRIO y ENRIQUE señalan que la urgencia se “refiere al grado en que los *stakehol-*

37 JUAN G. MÁRTINEZ NAVALÓN, ALICIA BLANCO GONZÁLEZ y ALBERTO PRADO ROMÁN. “Un análisis de la satisfacción de los *stakeholders* y la legitimidad: el modelo de negocio de la institución universitaria”, *Revista Espacios*, vol. 40, n.º 16, 2019, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a19v40n16/19401627.html>].

ders consideran importantes sus demandas hacia la organización”³⁸. Así también para diferenciar el nivel de urgencias se toman en cuenta a dos elementos: la sensibilidad temporal y la criticabilidad.

Por una parte, la sensibilidad temporal se observa cuando un asunto tiene una naturaleza sensible al tiempo, en otros términos, es inaceptable para un grupo de interés que se demoren en atender los reclamos que presenta; la criticabilidad es manifestada cuando los *stakeholders* determinan el grado de importancia de sus reclamos llegando a ser catalogado como crítico.

En suma, el poder es la influencia que se tiene sobre las decisiones de una empresa, la legitimidad es cuando el grupo de interés tiene influencia legal o moral sobre el comportamiento de una organización y la urgencia es el tiempo con que el que se atiende al *stakeholder*. Así mismo, estos deben ser considerados en la toma de decisiones porque influyen de cierta manera en la obtención de ingreso, estrategias, manejo del negocio, entre otros, además, de que al ser *stakeholders* como los clientes, deben encontrarse satisfechos con los bienes o servicios que se les ofrece³⁹.

D. Los “stakeholders”, actores públicos, privados políticos, sociedad civil, academia y medios de comunicación

Los grupos de interés son actores que se encargan de velar por el bienestar de una empresa o son aquellos que son afectados por ese bienestar, por esto siempre se busca establecer una relación positiva con ellos, debido a esto, se encuentra menester que los *stakeholders* que laboran en la entidad tengan conocimientos sobre las necesidades de los usuarios para que, al momento de emitir opiniones o tomar decisiones cumplan con las expectativas de los involucrados. En cuanto a los actores públicos son referidos a las instituciones estatales como las municipalidades y organismos del Estado; los actores privados son empresas que tienen como fin la realización de actividades económi-

38 BARRIO FRAILE Y ENRIQUE. “Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders”, cit., p. 94.

39 NATALIA SUPELANO RUIZ Y DOUGLAS CAMILO HERNÁNDEZ RIVERA. “Análisis de la percepción de los stakeholders en la construcción de un proyecto residencial y hotelero en la ciudad de Santa Marta, Colombia” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad El Bosque, 2018, disponible en [<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2468>].

cas productivas como las cámaras de comercio y los actores políticos como los movimientos y partidos políticos.

En relación a la sociedad, los grupos de interés deben promover el bien común de todas las personas, por esto, es requerido que el modo de organización y estrategias que elaboren sirvan garantizar el cumplimiento de los intereses del cliente, así mismo, se debe procurar salvaguardar los derechos del consumidor, es decir, asegurar su salud y su economía⁴⁰, puesto que los usuarios también asumen un rol importante en el crecimiento de la empresa, porque sin ellos no se tendría ingreso económico y, por ende, no habría ingresos para seguir produciendo. También se encuentra la academia, constituida por universidades, centros de investigación (INEI, SENAMHI, INGEMMET) e institutos.

Por otra parte, se encuentran los medios de comunicación que son instrumentos empleados en la sociedad, cuya finalidad es informar y comunicar de manera masiva a todos los individuos acerca de acontecimientos políticos, económicos, culturales, entre otros⁴¹, cabe resaltar que los materiales que se usan para la transmisión de información son la radio, televisión, páginas web, diarios y revistas. En vista a lo expuesto, se puede afirmar que todos estos elementos favorecen a que las entidades sigan progresando, en especial, los medios y la sociedad, los cuales se encargan de promocionar y comprar los productos respectivamente.

IV. IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS Y SU VALORACIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN

Se ha observado que los *stakeholders* son actores importantes para el crecimiento de una entidad porque se encargan de observar el comportamiento de la sociedad en relación a las necesidades que apare-

40 FÁTIMA PRESAS MATA. “La responsabilidad social de los stakeholders en la publicidad: necesidad de un compromiso ético en la industria publicitaria”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 6, n.º 1, 2018, pp. 38 a 51, disponible en [<https://www.methaodos.org/revista-methaodos/index.php/methaodos/article/view/208>].

41 PAULA ANDREA BARRAGÁN GARZÓN y ANGIE LORENA LÓPEZ PINILLA. “Las decisiones judiciales: un dilema entre la legitimidad y la influencia de los medios de comunicación”, *Novum Jus: Revista Especializada en Sociología Jurídica y Política*, vol. 12, n.º 2, pp. 189 a 200, disponible en [<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/16342>].

cen cada cierto tiempo y, de acuerdo a esto, establecen las medidas necesarias para cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes. La importancia de los grupos de interés radica en la necesidad de promover la riqueza de una empresa con el propósito de garantizar el bienestar social, el cual se consigue teniendo en cuenta los intereses de la comunidad⁴², en otras palabras, la presencia de los *stakeholders* ayuda a organizar y diseñar estrategias o proyectos que se orienten a la explotación de recursos de la empresa bajo un sistema que permita la elaboración de bienes y servicios de alta calidad que cumplan con los requerimientos de los consumidores.

Los proyectos de inversión son un plan de negocios cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios que sean capaces de satisfacer las necesidades, para lo cual se establecen actividades específicas entre los miembros de la organización, de tal manera que se cumplan los objetivos en el tiempo establecido⁴³. En este marco, ingresan los *stakeholders*, quienes estudian el mercado y analizan la situación con la finalidad de establecer los alcances y límites de proyecto, puesto que, si se optase por un plan a gran escala sin tener los recursos necesarios, solo generaría decepción en los usuarios, y en consecuencia no habría ventas, además de la pérdida de capital.

En este sentido, los grupos de interés que influyen de manera directa en la aprobación y realización del proyecto como los accionistas, trabajadores, jefes, deben definir de manera clara las metas que desean alcanzar, la cantidad de recursos y la gestión que emplearan para evitar la aparición de problemas durante la ejecución del proyecto y, en efecto, conseguir resultados negativos que dañen la reputación de la entidad y generen pérdidas monetarias a todos los involucrados.

42 ROSA MARÍA NAVA ROGEL, PATRICIA MERCADO SALGADO y MARÍA CATALINA GUTIÉRREZ LEEFMANS. “De la satisfacción de necesidades a la creación de valor social. Un reto mercadológico”, en CARMEN ROMELIA FLORES MORALES, MYRNA ISELA GARCÍA BENCOMO, LUIS RAÚL SÁNCHEZ ACOSTA y PATRICIA MERCADO SALGADO. *Temas selectos de sostenibilidad e integración económica*, Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2019, pp. 73 a 79, disponible en [http://148.210.21.170/bitstream/handle/20.500.11961/8062/Temas_selectos_sostenibilidad_e_integracion_economica.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=73].

43 FERNANDO RODRÍGUEZ ARANDAY. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión.: Una propuesta metodológica*, México, D. F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018.

V. LAS REDES SOCIALES, LOS STAKEHOLDERS Y SU IMPORTANCIA

Las redes sociales son estructuras formadas en internet que sirven para que personas u organizaciones que tengan un interés en común se conecten y establezcan relaciones para su mejora, acorde con GONZÁLEZ y MUÑOZ⁴⁴ se señala que las redes sociales son herramientas que ofrecen la oportunidad de mantener comunicada a toda la población mundial con noticias en tiempo real, independiente del lugar y la distancia donde se encuentren.

Ahora bien, en una sociedad donde todas las personas necesitan estar comunicadas por diversos motivos, las redes asumen un papel protagónico en la vida de cada una de ellas porque, gracias a esta herramienta, es posible establecer contacto con aquellas personas con las que se desea dialogar por amistad, sin embargo, las redes no solo sirven para ello, sino que también se pueden entablar conversaciones empresariales con personas que tengan intereses en común.

Las redes sociales y los *stakeholders* se relacionan en la medida en que las aplicaciones constituyen una herramienta rápida para compartir ideas entre los miembros de una institución, así mismo, son considerados como un pilar esencial para proporcionar información sobre campañas publicitarias y promociones⁴⁵. En este aspecto, las redes cumplen doble función para las entidades, puesto que sirven para compartir información entre las personas que laboran en la entidad sobre estrategias, objetivos, actividades, entre otros, además de que ayuda a verificar que el trabajo de cada empleado esté siendo realizado de forma adecuada y en el tiempo establecido. En el caso de la publicidad, las redes favorecen la venta de bienes o servicios ofrecidos por una organización, ya se proporciona el contenido de los productos a la población, de forma tal, que garantice las ganancias a gran escala.

44 CECILIA GONZÁLEZ y LILIA MUÑOZ. “Redes sociales su impacto en la educación superior: caso de estudio en la Universidad Tecnológica de Panamá”, *Campus Virtuales*, vol. 5, n.º 1, 2016, pp. 84 a 90, disponible en [<http://uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/117>].

45 EFRÉN AUCAY PIEDRA y PRISCILLA HERRERA TORRES. “Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca”, *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 7, n.º 14, 2017, pp. 81 a 98, disponible en [<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/14.2017.04>].

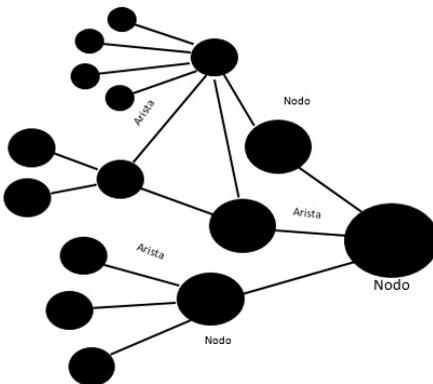
A. Redes sociales

BARNES⁴⁶ indica que las redes sociales son un constructo sociológico que empieza a ser utilizado en la segunda mitad de los años 1950 en el ámbito de la cultura antropológica de los países del norte de Europa, para representar el tejido de contactos y relaciones que la persona construye en torno a ella en la cotidianidad. El término se presta a evocar el conjunto de relaciones y vínculos en los cuales la persona se encuentra inmersa.

En línea con AGUIRRE⁴⁷ y en términos analíticos, una red social es una estructura social constituida por un conjunto de actores y configurada como una serie de relaciones entre ellos, dichas relaciones pueden ser representadas en forma de uno o varios grafos, estos, a su vez, están compuestos por nodos que representan actores y aristas que simbolizan las relaciones entre ellos (ver Figura 1).

Así, el mismo autor manifiesta que las redes configuran contextos de comunicación e intercambio entre actores, representan pautas operativas, valores y normas que condicionan la conducta en ellas y posiciones funcionalmente diferenciables que son clave para comprender el comportamiento de los actores dentro de cada red y el desempeño de la red en su conjunto.

FIGURA 1. Representación de un grafo y sus elementos esenciales



46 JAMES ALLEN BARNES. *Social networks*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., 1972.

47 JULIO LEONIDAS AGUIRRE. "Actores, relaciones y estructuras: introducción al análisis de redes sociales", *Hologramatica*, vol. 7, n.º 20, 2014, pp. 161 a 187, disponible en [<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/35832>].

B. Origen y evolución de la teoría de las redes sociales

El estudio de las redes está vinculado con diversas vertientes del pensamiento y teorías, tales como la antropológica, sociológica, psicológica y matemática. Esta antología cronológica ha sido tratada por SCOTT⁴⁸, quien remonta su análisis a la *Gestalt Theory* para hallar sus orígenes. Al respecto LOZARES señala lo siguiente:

Dentro de esta óptica la percepción de un objeto se realiza dentro de una totalidad conceptual compleja y organizada, totalidad que posee propiedades específicas diferentes de la simple adición de las propiedades de las partes. La teoría de KURT LEWIN puso de relieve el hecho de que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo, así como la misma estructura del grupo, se inscriben en un espacio social formado por dicho grupo y su entorno, configurando así un campo de relaciones. Estas relaciones pueden ser analizadas formalmente por procedimientos matemáticos⁴⁹.

En esta misma línea se encuentra MORENO⁵⁰, quien puede ser considerado como uno de los pioneros de la teoría de redes bajo el término de sociometría. Este autor se interesó por la estructura de los grupos de amigos, aunque fuera por razones terapéuticas, de igual manera, en la misma corriente teórica también están SCOTT, los grupos dinámicos de HEIDER, citado en LOZARES⁵¹.

En la teoría matemática de grafos estudiada por CARTWRIGHT y HARARY⁵² y ZANDER y CARTWRIGHT⁵³, se intenta formalizar los aportes de LEWIN, MORENO y HEIDER, quienes contribuyeron desde la

48 JOHN SCOTT. *Social network analysis*, Londres, Sage, 2017.

49 CARLOS LOZARES. "La teoría de redes sociales", *Papers*, vol. 48, 1996, disponible en [<https://papers.uab.cat/article/view/v48-lozares/pdf-es>], p. 104.

50 J. L. MORENO. *Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934.

51 FRITZ HEIDER, cit., en LOZARES. "La teoría de redes sociales", cit.

52 DORWIN CARTWRIGHT y FRANK HARARY. "Structural balance: a generalization of Heider's theory", *Psychological Review*, vol. 63, n.º 5, 1956, pp. 277 a 293.

53 ALVIN FREDERICK ZANDER y DORWIN CARTWRIGHT. *Group dynamics: research and theory*, Nueva York, Harper & Row, 1968.

disciplina de la psicología y trabajaron el tema de redes a raíz de los modelos de grafos teóricos para dar cuenta su estructura social y poner en evidencia cómo la estructura del grupo influye en los comportamientos individuales⁵⁴.

En cuanto a otros orígenes o fuentes de las redes, LOZARES sostiene que:

Proviene del estructural-funcionalismo antropológico desarrollado en Harvard entre los años treinta a cuarenta por L. WARNER y E. MAYO a través de sus investigaciones sobre la estructura de los subgrupos en sus trabajos en la Hawthorne, factoría eléctrica de Chicago. Los análisis de los grupos y subgrupos a partir de la utilización de sociogramas jugaron un papel importante. WARNER trabajó también, entre los treinta y los treinta y cinco, en un estudio sobre la pequeña ciudad de Newburyport, Yankee City en N. England, sobre una base antropológica: observación, entrevistas y documentos históricos, y promovió los estudios de Old City⁵⁵.

Así mismo, de la revisión cronológica de los trabajos académicos de este fenómeno se logró evidenciar que a fines de los años 1960 se dio una ruptura con las corrientes creadas a partir del estructuralismo de Harvard, protagonizado por los aportes de BOYD⁵⁶ con los que se instituyó el análisis de las redes empleando el método de análisis estructural, para lo cual se partió de la teoría de grafos, modelos algebraicos y el desarrollo de técnicas como la escala multidimensional.

No obstante, en 1978 con la creación de la Asociación Internacional para el Análisis de Redes Sociales (*International Network for Social Network Analysis* –INSA–) y de la *Revista Social Networks*, sumado a una masa crítica de investigaciones, la teoría de las redes consiguió su consolidación, viéndose los científicos sociales motivados y atraídos

54 JOSEPH GALASKIEWICZ y STANLEY WASSERMAN. “Social network analysis: concepts, methodology, and directions for the 1990s”, *Sociological Methods & Research*, vol. 22, n.º 1, 1993, pp. 3 a 22.

55 LOZARES. “La teoría de redes sociales”, cit., p. 104.

56 JOHN BOYD. “Harrison C. white. An anatomy of kinship: mathematical models for structures of cumulated roles. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963”, *Behavioral Science*, vol. 9, n.º 4, 1964, pp. 372 a 376.

por un tipo de análisis que presenta aspectos de la estructura social que quedaban un tanto abstractos desde otras perspectivas (ALBA, como se cita en FREEMAN)⁵⁷. Al respecto, LOZARES⁵⁸ afirma que las innovaciones más importantes se llevan a cabo en los campos metodológico, teórico y conceptual, por un lado, en el de los métodos, algoritmos y técnicas, por otro, aunque con menor intensidad, en el de la recogida de datos y del muestreo.

Entonces acorde con esta revisión, los métodos, técnicas y algoritmos que se han consolidado en las últimas décadas se han enfocado a identificar subgrupos de actores a una determinada distancia de otros dentro de la misma red y, en función de ello, agruparlos y llegar a conocer por qué un grupo de actores se encuentran en el mismo subgrupo⁵⁹. Debido a esto, se diseñaron técnicas de análisis estadístico para los datos relacionales y se extendieron procedimientos y programas de ordenador para analizarlos. Es así que, dentro de una de las tendencias que se denomina como relacional, se han elaborado técnicas de subgrupos cohesivos en la teoría de grafos, de matriciales, de escalas multidimensionales y de identificación de cliques⁶⁰. A modo de conclusión, LOZARES⁶¹ indica que la tendencia nombrada estructural ha tratado de captar las posiciones de los actores dentro del entramado de relaciones de la red en vistas a instituir las estructuras de equivalencia, por ello, se ha profundizado diversas técnicas de análisis correlacional, *ad hoc*, factorial y *clúster*.

C. Análisis de las redes sociales

El proceso de análisis de las redes sociales o SNA (*social network analysis*), es conceptualizado por SANZ como:

Análisis estructural y se ha desarrollado como herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que

57 RICHARD D. ALBA, cit. en LINTON C. FREEMAN. El desarrollo del análisis de redes sociales: un estudio de sociología de la ciencia, Indiana, Palibrio, 2012.

58 LOZARES. “La teoría de redes sociales”, cit.

59 GALASKIEWICZ y WASSERMAN. “Social network analysis: concepts, methodology, and directions for the 1990s”, cit.

60 ALBA, cit. en LINTON C. FREEMAN. El desarrollo del análisis de redes sociales..., cit.

61 LOZARES. “La teoría de redes sociales”, cit.

emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, naciones, etc.). El SNA es un conjunto de técnicas de análisis para el estudio formal de las relaciones entre actores y para analizar las estructuras sociales que surgen de la recurrencia de esas relaciones o de la ocurrencia de determinados eventos⁶².

De igual forma, MONSALVE lo define como “un área de investigación que estudia las redes sociales como grafos, en un intento por hacer sociología de forma precisa y explicar la macrosociología a partir de la microsociología”⁶³.

- Métrica de los grafos

Para explorar las propiedades algebraicas de una red en conjunto y de las posiciones que ocupan los diferentes centros en la misma se cita a SANZ⁶⁴, quien determinó que el grado se define como el número de otros actores a los cuales un actor está directamente unido o es adyacente. Esta medida de centralidad, la más sencilla, organiza a los actores por el número efectivo de sus relaciones directas en el conjunto de la red. Esta medida trata de la centralidad local de un actor con respecto a los actores cercanos, pero dice poco sobre la importancia del actor en la red completa, y es muy sensible a variables como el tamaño del grafo y, en el caso de redes de afiliación, al diverso número de participantes en cada evento, por no mencionar el peso del propio actor. El grado normalizado es la proporción de relaciones reales sobre el total de relaciones posibles.

Existen cuatro medidas de centralidad que son usadas de forma amplia en el análisis de redes: grado de intermediación (*betweenness*), grado de centralidad (*degree centrality*), grado de cercanía (*closeness*) y centralidad (*eigenvector*).

62 LUIS SANZ MENÉNDEZ. “Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes”, *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, n.º 7, 2003, disponible en [<https://digital.csic.es/handle/10261/1569>], p. 21.

63 MAURICIO MONSALVE MORENO. *Análisis de redes sociales: un tutorial*, Universidad de Chile, 11 de diciembre de 2008, disponible en [<https://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/SNA.pdf>].

64 SANZ MENÉNDEZ. “Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes”, cit.

En relación al grado de centralidad, este es igual al número de vínculos que un nodo posee con otros nodos en el gráfico de la red, cabe resaltar que los nodos con mayor grado o más conexiones son más centrales a la estructura y tienden a tener una mayor capacidad de influir en los demás. En el caso de la centralidad de intermediación, se ha observado que se basa en el número de caminos más cortos que pasan a través de un nodo, en este aspecto, los nodos con una alta intermediación juegan el papel de conectar a los diversos grupos; así mismo, se debe indicar que el geodésico o el camino más corto es la ruta entre un par de nodos que en el medio encierran un número mínimo de nodos que conectan los dos nodos.

En las redes sociales, los nodos con alta intermediación son los conectores y agentes que mantienen unidos a los demás, esto significa que un nodo es capaz de controlar el flujo de conocimiento entre la mayoría de los demás. Por otra parte, los individuos con alta intermediación son los pivotes en el flujo de conocimiento de la red y los nodos con mayor intermediación también resultan en el mayor incremento en la distancia típica entre los demás cuando estos son retirados.

Una medida de centralidad más sofisticada, es la cercanía que hace hincapié en la distancia de un nodo en relación a todos los demás en la red, centrándose en la distancia geodésica de cada nodo en correlación a todos los restantes, cabe señalar que la cercanía puede ser tomada en cuenta como una medida de cuánto tiempo tomará para que la información se propague de un determinado nodo a los otros nodos en la red.

UMA VEDI señala lo siguiente en relación a la centralidad:

La centralidad del *eigenvector* es una medida de la influencia que tiene un nodo en una red [...] En general, las conexiones con las personas que son en sí mismos influyentes van a prestar a una persona más influencia que las conexiones a las personas menos influyentes [...] La centralidad del *eigenvector* definido de esta manera otorga a cada nodo una centralidad que depende tanto del número, como de la calidad de sus conexiones: tener un gran número de conexiones aún cuenta para algo, pero un nodo con un menor número de contactos de alta calidad puede exceder en grado a un nodo con un mayor número de contactos medio-

cres. La centralidad del *eigenvector* resulta ser en muchas situaciones una medida reveladora⁶⁵.

Adicional a ello, también se mide la modularidad, que es una medición de la estructura de los grafos o redes y que fue creado con el fin de medir la fuerza de la escisión de una red en módulos, también denominados comunidades. Las redes con gran modularidad tienen conexiones sólidas entre los nodos dentro de los módulos, pero escasas conexiones entre nodos en diferentes módulos.

A continuación, citando a ROMANCE⁶⁶ se muestran algunas expresiones matemáticas de la métrica de los grafos, los mismos que permitirán hacer cálculos computacionales de centralidad y poder de las redes.

Una red compleja definida $G = (X, E)$ es un grafo, esto es, un par de conjuntos donde:

X es finito llamados nodos $X = \{1, \dots, n\}$ son los miembros de la red

E es un conjunto de parejas (ordenados a no) de X (aristas). Son los enlaces e interrelaciones de cada nodo en la red.

En sociología la centralidad (y el poder) está asociado con la cantidad y calidad de los contactos de cada individuo.

Si $G = (X, E)$ es una red de n nodos y tomamos.

$i \in X = \{1, \dots, n\}$, se define el grado (de entrada) de i como el número de enlaces que termina en i (es decir de la forma $j \rightarrow i$). Este valor se denota como $gr_{in}(i)$

Este valor solo mide el número de contactos, más no su calidad.

En una red social se debe tener en cuenta tanto la cantidad como la calidad de los enlaces, para lograr medir adecuadamente la importancia de un nodo, en otros términos:

65 V. UMA VEDI. "Case study - centrality measure analysis on co-authorship network", *Journal of Global Research in Computer Science*, vol. 4, n.º 1, 2013, disponible en [<https://www.rroij.com/open-access/case-study-centrality-measure-analysis-on-coauthorship-network-67-70.pdf>], p. 68.

66 MIGUEL ROMANCE. *Análisis de redes complejas: un paseo matemático entre Google y las redes sociales*, Murcia, noviembre de 2010, disponible en [https://www.um.es/documents/118351/187983/romance_2010.pdf].

Si $G = (X, E)$ es una red de n nodos, es decir. $X = \{1, \dots, n\}$.

Se busca una función $c: X \rightarrow R$ t.q.:

$c(i) \geq 0$ para todos los nodos $i \in X$

$c(1) + \dots + c(n) = 1$

Existe $\lambda > 0$ t.q. $c(i) = 1/\lambda \sum_{j \rightarrow i} c(j)$

Teniendo en cuenta la matriz de adyacencia $A(G) = (a_{ij}) \in M_{n \times n}$ del grafo G dada por

$(a_{ij}) \{1, \text{ si existe una arista } i \rightarrow j \text{ o, en otro caso}\}$

En la heurística anterior la forma vectorial se escribe de la siguiente manera:

Si $G = (X, E)$ es una red de n nodos, es decir $X = \{1, \dots, n\}$

Se busca un vector $c = (c(1), \dots, c(n))$ tal que

$c(i) \geq 0$ para todo $i \in X$ es decir $c \geq 0$

$c(1) + \dots + c(n) = \|c\|_1 = 1$

Existe $\lambda > 0$ t.q. para todo $i \in X$

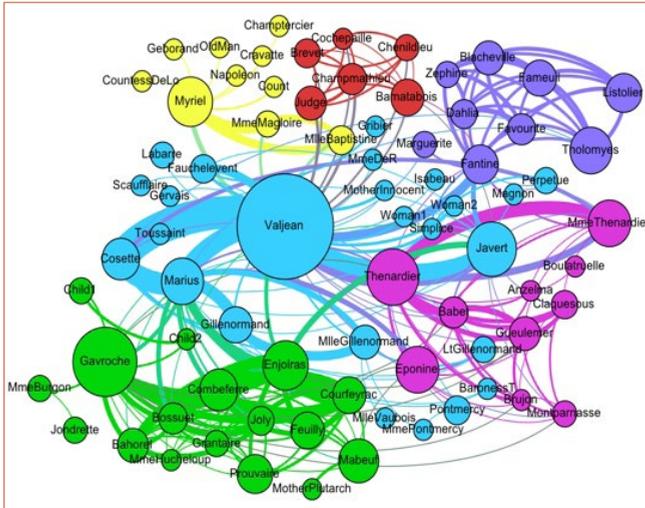
$c(i) = 1/\lambda \sum_{j \rightarrow i} a_{ji} c(j)$

Por ende $c = 1/\lambda A^t c$, es decir, c es vector propio de A^t

- Visualización de los grafos

La estructura teórica de modelos de redes es analizada en el texto *Hierarchical structure and the prediction of missing links in networks* desarrollado por AARON CLAUSET, CRISTOPHER MOORE y M. E. J. NEWMAN. En la Figura 2 se puede apreciar un caso típico de una red de actores de contexto.

FIGURA 2. Ejemplo visual de comunidades en red



El análisis y la visualización de cada red permite conocer la estructura y la interacción entre los participantes de la misma, así, la forma de la red se encuentra definida por la interacción entre los flujos de comunicación y los participantes.

Por otra parte, en una red simple, los participantes conservan un nivel de relacionamiento sin estructura, por lo que no es posible identificar actores con altos grados de centralidad, intermediación o vector propio. En cuanto a una red con un único nivel de estructura, se puede observar un número limitado de actores con mayor grado de centralidad, intermediación y vector propio.

Por último, en una red jerárquica se visualizan estructuras comunicacionales en diversas escalas y un mayor número de actores con grados de centralidad, intermediación y vector propio más altos, cabe indicar que los flujos de información en esta red poseen mayores niveles de intermediación.

En suma, los *stakeholders*, o grupos de interés son cada vez más importantes porque se centran en tomar decisiones que favorezcan el crecimiento de la organización, a la vez que se encargan de elaborar estrategias que aseguren la producción y calidad de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Así mismo, se debe resaltar que los clientes, pese a que no laboran en la entidad, también asumen un papel importante porque son los que generan el ingreso diario y evitan que la institución fracase, en este sentido, no se debe menospreciar los grupos de interés, ya que gracias a ellos el desarrollo de una corporación no se detiene.

CAPÍTULO TERCERO

Metodologías, mecanismos de identificación y análisis de los *stakeholders*

La importancia de identificar a los *stakeholders* es sumamente trascendental si lo que se pretende es rendir cuentas. A lo largo de los años, las organizaciones que incluyen entre sus objetivos el desarrollo sostenible de sus empresas, se encuentran en constante seguimiento a la “medición divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de intereses internos (dueños-empleados) y externos (proveedores, clientes, Estados, etc.) en relación con el desempeño de la organización respecto al objetivo del desarrollo sostenible”⁶⁷, y evaluar cuál es el impacto que generan o el riesgo social de los que pueden ser responsables con su producción, ya que la identificación oportuna de los actores sociales permitirá gestionar mecanismo que reduzcan el impacto social.

67 CLIDE LIDIA PALACIOS y CARLOS RAFAEL COPPA. “Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso”, *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 16, n.º 40, 2015, disponible en [<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/13099>], p. 235.

En ese sentido, dar cuenta de las metodologías y mecanismos de identificación de los actores o miembros de una organización resulta urgente para reducir consecuencias, ya sea en el ámbito social o ambiental, y es que al reconocer de forma oportuna el rol de cada elemento se podrán tomar acciones o planificar estrategias para evitar cualquier resultado negativo para la comunidad.

I. MANUAL DE CSR EUROPA

Corporate Social Responsibility -CSR- en Europa, o Responsabilidad Social Corporativa, es el compromiso que cada empresa asume con el medio en el que se desarrolla. Es así que, motivados por el deber, en 1995 la CSR Europa nace para plantear una estrategia frente a la problemática de exclusión social. Al respecto, SÁNCHEZ⁶⁸ afirma que JACQUES DELORS, el entonces presidente de la Comisión Europea, realizó un pronunciamiento a todas las empresas alzando su voz contra aquello que consideraba injusto. Es así que la exclusión social se convirtió en un aspecto trascendental en lo que en la actualidad se conoce como CSR Europa.

Luego, la preocupación de los países europeos sobre cómo las empresas se estaban relacionado con su medio, llevó a que el Consejo Europeo tomara acción mediante estrategias que definirían el futuro del viejo continente. Desde entonces hasta la actualidad, se ha seguido un camino que se conduce a discutir la problemática ambiental con los principales actores de la economía en Europa lo cual después de varios años derivó en la elaboración del *Libro Verde*, entre otras herramientas en favor del planeta.

Es en ese contexto, en el que surge *A guide to CSR in Europe*⁶⁹, una guía que tiene como objetivo de describir las políticas y legislacio-

68 JUAN ANTONIO SÁNCHEZ CARMONA. “Percepción de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas sobre ética de la empresa y responsabilidad social corporativa” (tesis de pregrado), Cartagena, Universidad Politécnica de Cartagena, 2019, disponible en [<https://repositorio.upct.es/xmlui/handle/10317/7916>].

69 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY EUROPE. *A guide to CSR in Europe. Country insights by CSR Europe’s national partner organisations*, CSR Europe, octubre de 2010, disponible en [https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1036/guide_to_csr_csr%20europe.pdf].

nes que han sido útiles para varios países de Europa. El documento en mención está conformado al detalle por los lineamientos que se siguen en el sector económico, las razones y motivaciones que han seguido los países para dar un incremento a sus ingresos, pero con prácticas ecoamigables. Así mismo, en una segunda parte, el documento presenta a los actores que forman parte el equipo de trabajo de las organizaciones tales como los proveedores, las comunidades, los empleados, consumidores, etc. Por otro lado, la guía contiene también el *degree of public awareness on csr, media coverage, environment, supply chain, human rights*, entre otros. Secciones que buscan exponer cuál es el compromiso en concreto que poseen los países y de qué manera aplican estrategias para preservar la protección y el cuidado del medio ambiente.

II. MANUAL ETHICAL ACCOUNTABILITY

Elaborado por el Instituto Nóos y Ethical Accountability, el *Manual Ethical Accountability -MEA-* que a diferencia del manual de *Corporate Social Responsibility Europe -CSR Europa-*, plantea etapas que serán de gran utilidad para dar cuenta cómo se lograron los resultados en relación a los *stakeholders*, que como ya se dijo hace referencia a los *interesados* (clientes, accionistas, personajes miembros, etc.):

- Etapa 1: pensamiento estratégico.
- Etapa 2: análisis y planificación.
- Etapa 3: fortalecimiento de las capacidades de relación.
- Etapa 4: proceso de relación.
- Etapa 5: actuar, revisar e informar⁷⁰

70

ANDREA PAOLA ACUÑA. “La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos”, en *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*, Trelew 19 y 20 de abril de 2012, disponible en [<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>], p. 7.

Al respecto, es indiscutible que el *manual EA* no pretende ser un documento meramente descriptivo, como así lo es la guía de *CSR Europe*. Sino que busca con ello consolidar las relaciones que existen entre los *stakeholders*. Ello debido a la consideración renovadora e integral de las empresas modernas, es decir debido a que todas las organizaciones están dispuestas a adecuarse al cambio y a recuperar la confianza del cliente, la cual se ha perdido durante los últimos años.

Al respecto, BARRIO FRAILLE⁷¹ afirma que en la actualidad se vive una nueva manera de correspondencia entre la organización y su entorno. Si se hace un recuento de cómo las empresas se han relacionado desde la antigüedad hasta hoy, nos daremos cuenta que la relación que existía estaba enfocada desde una visión unilateral y esta nueva manera de trato apuesta por un nexo entre empresa y el conjunto de *stakeholders*.

III. MODELO DE PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA

Se trata de un modelo propuesto por RONALD K. MITCHELL, BRADLEY R. AGLE y DONNA J. WOOD, que identifica y clasifica a los *stakeholders* de acuerdo a su poder, legitimidad y urgencia. Lo que propone este modelo es que estos son actores que afectan o pueden verse afectados dependiendo de las circunstancias por las que atraviesa una institución. Ahora bien, los *stakeholders* como ya se ha señalado antes, van a entrar en una clasificación pudiendo incluso ser parte de dos categorías. Lo trascendental en todo caso, es que cumplan con el concepto de afectarse o beneficiarse dentro del sistema de organización para ser considerado un *stakeholder* real.

71 ESTRELLA BARRIO FRAILLE. “La gestión de la responsabilidad social corporativa: propuesta de un modelo teórico”, *Questiones publicitarias. Revista internacional de comunicación y publicidad*, vol. 1, n.º 22, 2018, pp. 59 a 68, disponible en [<https://questionespublicitarias.es/article/view/v1-n22-barrio>].

FIGURA 3. Diagrama de Venn. Tipos de interesados de acuerdo al modelo MITCHELL



Fuente: RONALD K. MITCHELL, BRADLEY R. AGLE y DONNA J. WOOD, cits. en ANA JULIA GUILLÉN GUÉDEZ. “Plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una consultoría de ingeniería en Venezuela” (tesis de especialización), Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 2016, disponible en [<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Febrero%202018/AAT2822.pdf>].

Al respecto, MITCHELL, AGLE y WOOD, citados por GARCÍA *et al.*⁷², agregan que debe entenderse el *poder* como la capacidad que posee una persona que tiene un cargo para lograr resultados a su favor, los cuales se pueden entender como objetivos; la *legitimidad*, es una característica que se espera que sea constante en una institución, la cual puede llegar a ser permutable en los distintos niveles que una organización pueda tener y, por último, la *urgencia* es aquello que requiere ser atendido con inmediatez por las partes interesadas.

Por otro lado, los autores de este modelo proponen tres tipos de interesados o *stakeholders*⁷³:

72 RONALD MITCHELL, BRADLEY AGLE y DONNA WOOD, cits. en ALEJANDRO GARCÍA, DAIANA SERNA y WEIMAR SANTOS. “Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos”, *Revista Espacios*, 2018, vol. 39, n.º 51, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p16.pdf>].

73 GARCÍA, SERNA y SANTOS. “Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos”, cit.

1. *Partes interesadas latentes*: son aquellos que se caracterizan por poseer solo un atributo ya sea de poder, legitimidad o urgencia. Así mismo, estas partes se subdividen en tres clases: a) *inactivos*, son aquellos discrecionales y demandantes; b) *activos*, son aquellos que se caracterizan por ser poderosos, pues se manifiestan a favor o en contra de un proyecto, sin embargo, al ser legítimos y no ser de urgencia, su poder no puede poseer un uso real; c) *demandantes*, pueden alzar su voz de reclamo, pero no es considerado como algo que deba atenderse con agencia.

2. *Partes interesadas expectantes*: son aquellas apartes que poseen al menos dos atributos de los tres antes mencionados y se clasifican en tres: a) *dominantes*, son aquellos considerados como interesados de máximo poder y legitimidad; b) *dependientes*, contrario a los dominantes, estos carecen de poder, pero sus reclamos son atendidos con urgencia y considerados legítimos; c) *peligrosos*, son aquellos que simbolizan la urgencia y el poder, y resultan una potencial amenaza para la empresa, al tener poder, urgencia en sus demandas y no poseer la legitimidad.

3. *Partes interesadas definidas*: esta clasificación corresponde a aquellos interesados que poseen los tres atributos del modelo. No presentan subdivisión y son considerados sumamente trascendentales porque sus decisiones durante la ejecución de un proyecto pueden marcar un antes y un después, ya sea para obtener el éxito o conducir el proyecto al fracaso rotundo.

IV. MODELO DE PODER, DINÁMICO Y MATRIZ

Este modelo fue propuesto por JAMES GARDNER, quien intentaba explicar qué relación debe entablarse entre una empresa y un *stakeholder*. Ello con el objetivo de definir estrategias de acción para cada interesado de acuerdo a su propuesta de clasificación. Tal como se puede apreciar en la siguiente imagen:

FIGURA 4. Modelo de poder e interés de GARDNER

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	Un mínimo esfuerzo	Mantenga informado
	Alto	Mantener satisfecho	Jugadores clave

Fuente: JAMES R. GARDNER, ROBERT RACHLIN y H. W. ALLEN SWEENEY, cits. en SEBASTIÁN CRISTÓBAL ARAYA PIZARRO, LUPERFINA ELOISA ROJAS ESCOBAR y ENRIQUE PATRICIO RUIZ VEGA. “Aspectos importantes en la consolidación de una empresa: una mirada desde el sector comercio”, *Revista Academia & Negocios*, vol. 3, n.º 1, 2017, pp. 11 a 22, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2979459].

Tal como se ve en el gráfico, el modelo se orienta a clasificar a los interesados según la variable interés y grado que demuestran por las medidas que la empresa ejerce para su mejoría, ello en relación a las negociaciones o medidas favorables, es decir que generen mayores ingresos. En otras palabras, se establecen estrategias de acuerdo al tipo de *stakeholder* que un empresario tiene en su institución⁷⁴.

Por otro lado, GARDNER, citado por LÓPEZ y VICTORIA⁷⁵ explica que la matriz desarrollada va a permitir caracterizar a los *stakeholders*, es decir dar cuenta de ellos y cuál es el aporte que podrían generar a una organización.

74 ARAYA PIZARRO, ROJAS ESCOBAR y RUIZ VEGA. “Aspectos importantes en la consolidación de una empresa: una mirada desde el sector comercio”, cit.

75 GARDNER, cit. en JAIME LÓPEZ RODRÍGUEZ y JULIÁN ANDRÉS VICTORIA MAZUERA. “Propuesta de modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa mayorista de productos masivos” (tesis de especialización), Palmira, Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2018, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21095>].

V. PERSPECTIVA DE VALOR DE STAKEHOLDERS, DE EDWARD FREEMAN

La teoría propuesta y difundida gracias a los postulados de diversos académicos en las áreas de administración, luego diseminada hacia otras áreas, ha sido de gran importancia e incidencia dentro de la arquitectura administrativa no solo desde que se dio a conocer a principios de la década de 1960, sino que en la actualidad ha contribuido a ensanchar el concepto, así como su influencia para el logro de metas y objetivos propuestos por las organizaciones.

La idea de que una empresa u organización tenga una responsabilidad con el entorno, no es nueva puesto que antes ya existía, y en torno a ella se han emprendido diversas teorías entre las cuales se encuentran los grupos de interés o como también se le conoce *stakeholders*. Esta teoría tal y como se le conoce, ha servido no solo como una teoría a saber, sino más bien como una suerte de metodología de gestión empresarial que pretende ofrecer un marco ético o de responsabilidad no solo con los grupos que la conforman, sino con todos aquellos grupos conocidos y aquellos que aspiran ser parte o depender de ella.

Desde esta perspectiva, se puede mencionar el aporte que ha hecho de manera significativa el teórico FREEMAN quien ha diseñado gracias a sus aportes una importante estrategia de interacción, no solo con los ya conocidos grupos sino en aquellos que aspiran o tienen intereses en forma parte de la organización. Su teoría no solo se centraría en los postulados tradicionales, sino más bien desde una visión mucho más concreta y por supuesto, más real. En ella, no solo se basaría la propuesta de medir qué actividades son o no importantes para la empresa, sino antes bien, su propuesta es medir hasta qué punto es ética una empresa, hasta qué punto puede ser conveniente para los grupos de interés. Su objetivo en términos clásicos es evaluar hasta qué punto una organización es correcta o no.

Sin duda, es una de las teorías que supone una innovación en relación a las diversas concepciones administrativas que para aquel entonces estuvieron delineando los postulados sobre el campo de las ciencias administrativas. Así mismo, su contribución ha servido de puente para dirigir con éxito los objetivos y metas que tiene la empresa, sin perder, claro está, el rumbo a pesar de las turbulencias que ha dejado el mundo con sus procesos dinámicos.

La importancia de la teoría propuesta por FREEMAN, estriba no solo en los aspectos inherentes a la organización como tal, sino a los aspectos vinculados con la ética. Los aportes de este autor están abrazados a los requerimientos, así como a las condiciones éticas en su conjunto. En este sentido, CARDONA *et al.*⁷⁶ señalan que “la ética en el contexto de las empresas adquiere un papel clave para el bienestar común en la medida en que surjan mecanismos que la apoyen como fundamento para las relaciones entre las empresas y los grupos de interés”.

La propuesta de FREEMAN es de qué manera, los objetivos de la empresa no son en sí mismos procesos que solo deben estar para complacer los intereses que han emergido de la propia organización como tal, sino más bien, desde los propios procesos que pueden ser también medulares, como por ejemplo, los modos y las maneras en que se deben llevar a cabo los negocios, al igual que los propósitos, objetivos y metas; así mismo, qué tipo de relaciones se necesitan emprender para lograr los fines de la organización. Tales ideas permiten entender que dicho planteamiento bien podría ser empleado para establecer una clara identificación entre una ética corporativa y los negocios, tal como fue propuesta por FREEMAN a mitad de la década de 1990⁷⁷, además que la ética desde la perspectiva y los aportes ofrecidos por FREEMAN, señala que viene no solo a disertar conductas éticas, sino antes bien, a mejorar las relaciones, así como los impactos que los comportamientos de las organizaciones tienen con el resto.

La teoría propuesta por FREEMAN, a grandes rasgos sintetiza lo que los accionistas no pensaron en su momento, por lo que su idea es desarrollar qué aspectos pueden generar valor en los grupos de interés. En los primeros textos, FREEMAN expone una definición clara acerca de la gestión empresarial y propone que los grupos de interés no sean un mero instrumento de gestión e incluso un método, sino más bien, el modo como debe repensarse una determinada organización, es decir, que su propuesta tal como se definió, debe ser antes que teoría en una práctica permanente, a decir de la ética, la cual debe partir de concepciones mucho más reales que las abordadas por la teoría, por lo

76 DIEGO ALONSO CARDONA ARBELÁEZ, CAMILO MEJÍA REATIGA y JUAN SEBASTIÁN HERNÁNDEZ COBOS. “La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders”, *Saber, Ciencia y Libertad*, vol. 15, n.º 2, 2020, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6726>], p. 154.

77 Ídem.

que su visión no deja de ser revolucionaria para los tiempos. Para ello, el autor exhorta cómo una organización puede acaso tener éxito tanto en el tiempo presente como en el futuro.

Por último, la perspectiva de FREEMAN puede ser importante en la medida en que contribuya desde los linderos éticos, y por supuesto, desde los horizontes de la practicidad, que sin ellos sería imposible determinar si la empresa tiene o no proyección en el tiempo, y claro está, desde los grupos de interés. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los aportes que ofrece FREEMAN no solo se han dado desde una posición simplista o instrumental, sino más bien integral, es decir, al reunir en su conjunto todo un sinnúmero de referentes en gran medida importantes para la organización.

CAPÍTULO CUARTO

Propuesta metodológica para la valoración de actores: una herramienta para la gestión de riesgos sociales en proyectos de inversión

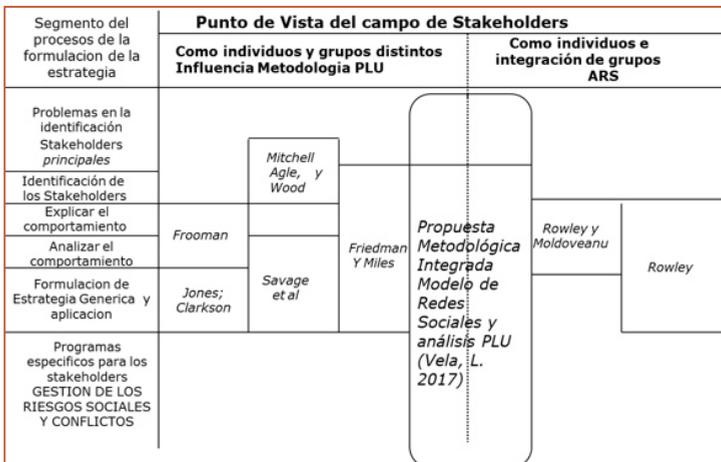
Para la elaboración de esta propuesta metodológica, se ha asumido que es necesario integrar la caracterización tradicional de los actores de acuerdo al análisis del poder, la legitimidad de las demandas y la urgencia de los mismos (aportes que corresponden a RONALD K. MITCHELL en 1997); con el análisis de redes sociales, tal como lo concebía KARL MARX en *Die Grundrisse*: “La sociedad no es meramente un agregado de individuos; es la suma de las relaciones que los individuos sostienen entre sí”. Y de acuerdo con BRANDES y WAGNER, citados en REYNOSO⁷⁸, la teoría de las redes sociales es ampliamente estudiada como una subdisciplina de las ciencias sociales que emplea definiciones de la teoría de grafos para comprender y explicar fenómenos sociales. De esta manera, una red social se caracteriza por ser un conjun-

to de actores, como entidades arbitrarias (personas u organizaciones), y un conjunto de relaciones entre ellos.

ROWLEY y MOLDOVEANU⁷⁹ incorporan la necesidad de abordar el fenómeno usando el movimiento social y las teorías de la identidad social. Un modelo de acción de grupos de actores que desafía la noción actual de que los intereses impulsan la acción de grupos de interés. Sostienen que los intereses no se traducen fácilmente en acción, la movilización puede estar motivada por el deseo de expresar una identidad, así como proteger los intereses y la superposición (similar) de miembros a través de múltiples grupos de partes interesadas afectan la acción de grupos de interés. Como resultado, desarrollamos varias proposiciones basadas en nuestra elaboración de la acción basada en intereses y la inclusión de acciones basadas en la identidad.

Por ello, el objetivo planteado es el presente estudio es: “Proponer una metodología de valoración de actores sociales contextuales que integre la caracterización tradicional de los actores de con la teoría de las redes sociales como una subdisciplina de las ciencias sociales que utiliza conceptos de la teoría de grafos para comprender y explicar fenómenos sociales”.

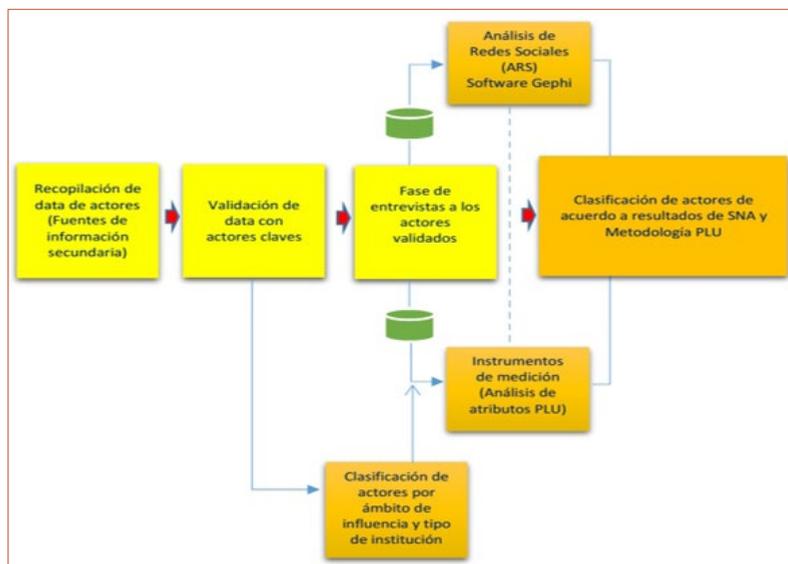
FIGURA 5. Balance teórico-metodológico sobre la valoración de los actores sociales y ubicación de propuesta metodológica integrada



Fuente: ANDREW L. FRIEDMAN y SAMANTHA MILES. *Stakeholders: theory and practice*, Oxford, Oxford University Press, 2006.

Secuencia lógica del modelo metodológico integral de valoración de actores

FIGURA 6. Proceso general de la propuesta metodológica de valoración de actores



El modelo propuesto tiene la siguiente secuencia de pasos:

Paso 1: Recopilación de información secundaria para consolidar data de actores contextuales del territorio en estudio. Esta etapa permitió la consolidación de una data de actores.

Paso 2: Validación de data con actores claves del contexto. Se identificarán actores claves.

Paso 3: Clasificación de actores por ámbito de influencia y por tipo de institución. Existen actores con influencia departamental son los relacionados a las instancias de los gobiernos regionales, las entidades descentralizadas o desconcentradas del gobierno nacional, espacios de representación multisectorial, organizaciones no gubernamentales, gremios empresariales y de trabajadores, y los medios de comunicación nacionales que tienen ediciones y/o cobertura de temas regionales y los locales que usan plataformas digitales (*online*). A nivel provincial, los actores que tienen influencia, plataformas interinstitucionales, organizaciones sociales y gremios sindicales, frentes de defensa, comandos unitarios de lucha, organizaciones no gubernamentales, y medios de comunicación locales (diarios, revistas, radios y TV con transmisión en señal abierta). A nivel distrital, los actores con influencia son las

municipalidades, empresas privadas, gremios profesionales y de empresarios, organizaciones no gubernamentales, organizaciones culturales y medios de comunicación (nacionales y locales).

Paso 4: Preparación y aplicación de instrumento (guía de entrevista) a los actores validados para explorar el nivel de relacionamiento y los atributos de poder, legitimidad y urgencia -PLU- aportados por MITCHEL, AGLE y WOOD⁸⁰.

Paso 5: Procesamiento de la información sobre relacionamiento de los actores. En esta etapa se procesa la información recogida en las entrevistas, las mismas que aportan niveles de relacionamiento entre los actores, frecuencia de las relaciones, teniendo en cuenta si las reuniones y coordinaciones son de tipo normativo por exigencia de sus instituciones o son por intereses propios y de manera planificada. Es importante destacar que en este paso se pueden determinar si existen alianzas estratégicas entre los actores contextuales.

La data de actores y sus relaciones es obtenida mediante entrevistas a los actores y se procesa usando el software Gephi, que tiene la capacidad de procesar elevados volúmenes de información, realizar análisis estadísticos (medidas de centralidad, grado de intermediación, vector propio, entre otras) sobre redes complejas e identificar comunidades (sub-grupos) dentro de una red.

FIGURA 7. Proceso para el análisis de una red social



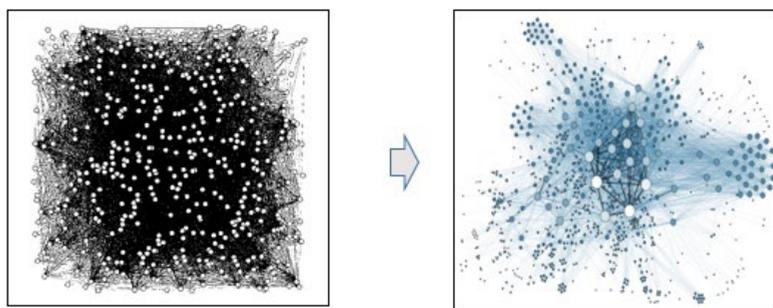
Paso 6: Análisis de redes sociales usando el software Gephi para determinar grado de centralidad y poder, así como la formación de comunidades de actores.

80 RONALD K. MITCHELL, BRADLEY R. AGLE y DONNA J. WOOD. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, 1997, pp. 853 a 886, disponible en [<https://www.jstor.org/stable/259247?origin=crossref&seq=1>].

Este tipo de análisis de redes es usado para identificar actores clave para procesos comunicacionales y de intermediación entre miembros de una determinada red. Así mismo, permite conocer la estructura y la interacción entre los participantes en una red específica. La red está compuesta por nodos y aristas. El análisis estadístico y los atributos se grafican de manera visual en la red mediante formas, tamaños y colores.

En la Figura 6 se muestra el proceso de ordenamiento de los actores dentro de una red teniendo en cuenta las mediciones de centralidad, procesados mediante un software computacional especializado de código libre.

FIGURA 8. Esquema de una red antes y en pleno proceso de los indicadores de grado, centralidad y modularidad, realizado por el software computacional



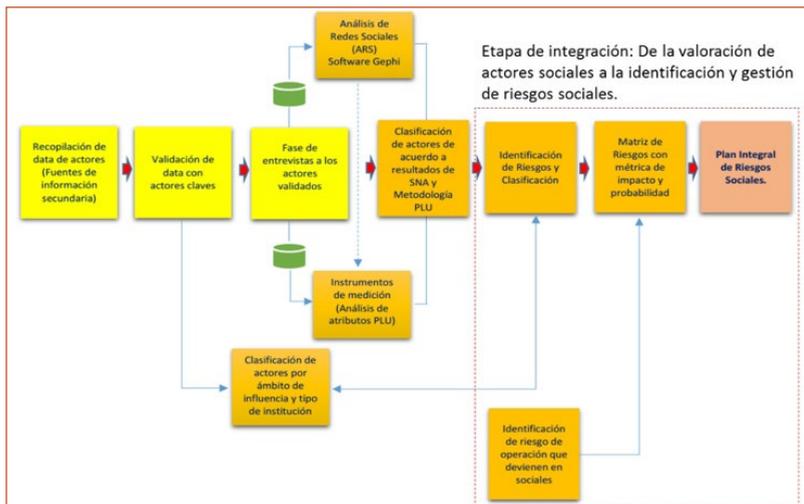
Este proceso permitirá realizar un primer filtro a los actores mediante los grados de centralidad y modularidad que se calculen, con lo cual se procederá a integrar la metodología con la del análisis de poder, legitimidad y urgencia -PLU-.

Paso 7: Análisis de atributos usando la metodología PLU, procesando la información en hoja de cálculo debidamente preparada con los algoritmos correspondientes para su normalización.

FIGURA 9. Proceso de medición de poder, legitimidad y urgencia de los actores

Paso 8: Clasificación de los actores por tipología, según combinaciones de atributos PLU. En esta etapa se clasifican los actores como: durmientes, dominantes, discretos, peligrosos, dependientes y definidos, según su posición en el diagrama de Venn. Para automatizar el proceso mediante la teoría aportada por MITCHELL, se ha elaborado un algoritmo que se usa en la hoja de cálculo, lo cual en base a los valores normalizados del poder, legitimidad y urgencia se pueda realizar el proceso de tipificación de actores y la posterior identificación y gestión de riesgos derivados de los mismos.

Metodología propuesta como herramienta para la identificación y gestión de riesgos sociales en los proyectos

FIGURA 10. Proceso de integración de la metodología de valoración de actores con la identificación y gestión de riesgos sociales

Metodología del análisis de riesgos sociales

Tomando como base la estructura de desglose de riesgo (*Risk Break-down Structure -RBS-*), se define el alcance del análisis del presente estudio en el nivel de riesgos sociales/culturales y algunos de carácter operacional que por sus consecuencias devienen en sociales.

TABLA 1. Estructura de desglose de riesgos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Administración	Corporativo	Historia / Experiencia / Cultura	
		Estabilidad Organizacional	
		Finanzas	
	Clientes y partes interesadas	Historia / Experiencia / Cultura	
		Contractuales	
		Requerimientos, definición y estabilidad	
Externo	Ambiente natural	Ambiente físico	
		Facilidades de la ubicación del proyecto	
		Servicios locales	
	Económico	Mercado laboral / Condiciones laborales	
		Condiciones económicas	
		Mercados	
	Cultural / Social	Política / Institucionalidad	
		Regulación legal	
		Actores de contexto	
		Otros factores extremos	
	Tecnológico	Requerimientos	Alcance / Incertidumbre
			Condiciones de uso
Limites tecnológicos			
Complejidad			
Performance		Madurez de la tecnología	
		Límites de la tecnología	
Aplicación		Experiencia organizacional	
		Habilidades y experiencia del personal	
		Recursos Físicos	

Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Practice standard for work breakdown structures*, Chicago, Project Management Institute, 2001.

Para realizar la cuantificación de los riesgos, se han considerado las magnitudes fundamentales que exigen los estándares, tales como probabilidad, impacto, eficacia de controles, nivel de manejabilidad.

TABLA 2. Matriz de medición de probabilidad

	Probabilidad				
	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi seguro
Intervalo de frecuencia (varios eventos)	<1/100 años	1/10 - 1/100 años	1/año - 1/10 años	2/años - 1/año	>2/años
Probabilidad (eventos únicos)	< 0,1%	0,1% - 1%	1% - 10%	10% - 25%	> 25%

TABLA 3. Matriz de eficacia de controles existentes

Rango del control	Descripción	Orientación
C1	Sumamente eficaz en casi todas las ocasiones	Los controles se consideran adecuadamente diseñados y funcionan con eficacia en casi todas las ocasiones
C2	Eficaz en mayoría de ocasiones	Los controles se consideran adecuadamente diseñados y funcionan con eficacia en la mayoría de ocasiones
C3	Parcialmente eficaz en mayoría de ocasiones	Los controles se consideran inadecuadamente diseñado o solo están operando a la eficacia parcial en la mayoría de ocasiones
C4	Ineficaz en todas las ocasiones	No hay controles diseñados o los controles existentes están operando ineficientemente en todas las ocasiones

TABLA 4. Matriz de nivel de manejabilidad del riesgo

Rango de manejabilidad	Descripción
M1	Fácilmente manejado por entidad
M2	Cierta dificultad en el manejo
M3	Sumamente difícil de manejar
M4	Inmanejable por la entidad

TABLA 5. Matriz de medición del impacto

Tipo de consecuencia	Consecuencias				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Cronograma del proyecto	< 1 mes	1 - 2 meses	2 - 4 meses	4 - 10 meses	> 10 meses
Salud	Efectos de salud reversibles de poca preocupación. Tratamiento de primeros auxilios.	Efectos de salud reversibles de preocupación. Tratamiento médico.	Efectos de salud reversibles severos de preocupación. Enfermedad con pérdida de tiempo.	Una fatalidad o efectos de salud irreversibles o que amenazan la vida o enfermedad discapacitante.	Múltiples fatalidades o efectos de salud irreversibles o enfermedad discapacitante de múltiples personas.
Seguridad industrial	Síntomas o inconvenientes subjetivos a corto plazo de bajo nivel. Tratamiento de primeros auxilios.	Lesiones reversibles que requieren tratamiento, pero no causan restricción de deberes. Tratamiento médico.	Lesión reversible o daño o impedimento irreversible moderado para una o más personas. Lesión con pérdida de tiempo.	Una fatalidad y/o daño irreversible severo o impedimento severo para una o más personas.	Múltiples fatalidades y/o daño irreversible severo o impedimento severo múltiples personas.
Medio ambiente	Impacto reversible prontamente y confinado cerca de fuente (típicamente un turno).	Impacto reversible a corto plazo y confinado cerca de fuente (típicamente una semana).	Impacto de recuperación a mediano plazo y confinado cerca de fuente (típicamente un mes).	Impacto que no es confinado y requiere recuperación a largo plazo, dejando daños residuales (típicamente años).	Impacto que es esparcido y requiere recuperación a largo plazo, dejando mayores daños residuales (típicamente años).

Confianza de la comunidad	Expresiones tangibles de confianza / desconfianza entre un grupo de miembros de la comunidad sin influencia sobre la opinión pública o los encargados de tomar las decisiones.	Expresiones tangibles de confianza / desconfianza entre unos pocos miembros de la comunidad con cierta influencia sobre la opinión pública o los encargados de tomar las decisiones.	Expresiones tangibles de confianza / desconfianza entre algunos miembros de la comunidad con influencia moderada sobre la opinión pública o los encargados de tomar las decisiones.	Expresiones tangibles de confianza / desconfianza entre la mayoría de los miembros de la comunidad con influencia significativa sobre la opinión pública o los encargados de tomar las decisiones.	Pérdida / ganancia generalizada de confianza en la comunidad estableciendo la agenda para los encargados de tomar las decisiones y las partes interesadas.
Cumplimiento	Incumplimiento del requisito interno con potencial de impacto muy bajo. Incumplimiento del compromiso de la comunidad pasa desapercibido por partes externas, lo cual requiere esfuerzo mínimo para corregir.	Incumplimiento del requisito externo o interno con potencial de impacto bajo. Censura formal. Incumplimiento del compromiso de la comunidad, lo cual requiere esfuerzo limitado para corregir.	Incumplimiento del requisito externo o interno con impacto moderado. Sanciones moderadas por incumplimiento de legislación, contrato, permiso o licencia. Incumplimiento del compromiso de la comunidad informado formalmente, con esfuerzo significativo para corregir.	Incumplimiento de licencia(s), legislación, normas - alto potencial de acusación penal. Incumplimiento de contrato - sanción significativa. Incumplimiento de normas internas sistémicas - alto impacto. Incumplimiento de compromiso de la comunidad - impacto comercial de alto potencial - esfuerzo significativo para corregir.	Suspender o reducir gravemente las operaciones impuestas por los reguladores. Incumplimiento del compromiso con la comunidad que dan como resultado la pérdida directa de los consentimientos establecidos con amplios efectos secundarios.
Reputación	Denuncia comunitaria resuelta mediante procedimientos existentes <i>in situ</i> . Impacto en reputación de varias áreas de trabajo dentro de una operación. Una exposición pública en medios locales, rumores o mitologías locales.	Impacto en reputación de unidad comercial. Exposición pública significativa en medios locales.	Impacto en reputación de grupo de productos. Comentario de ONG nacional que afecta la credibilidad con los vecinos/ gobierno regional. Exposición pública en medios nacionales.	Impacto en reputación de la empresa. Comentario de ONG internacional. Exposición pública en medios internacionales	Impacto grave en la reputación de la empresa. Comentario severo y prolongado por parte de las ONG internacionales. Más de tres años de exposición pública en los medios de comunicación internacionales.

Partes interesadas (stakeholders)	La(s) parte(s) interesada(s) civil(es)/política(s) clave(s) expresa(n) su apoyo / insatisfacción de manera informal.	La(s) parte(s) interesada(s) civil(es)/ política(s) clave(s) expresa(n) su apoyo / insatisfacción de manera formal.	La(s) parte(s) interesada(s) civil(es)/ política(s) clave(s) amenaza(n) oponerse / desconocer / fortalecer las ofertas para apoyar o interactuar.	La(s) parte(s) interesada(s) civil(es)/política(s) clave(s) se oponente(n) o rechaza(n) activamente interactuar / apoyar activamente e interactuar.	La(s) parte(s) interesada(s) civil(es)/política(s) clave(s) busca(n) activamente que otros se opongan / interactúen.
-----------------------------------	--	---	---	---	--

TABLA 6. Matriz de Eficacia de controles existentes

Rango del control	Descripción	Dirección
C1	Sumamente eficaz en casi todas las ocasiones	Los controles se consideran adecuadamente diseñados y funcionan con eficacia en casi todas las ocasiones
C2	Eficaz en mayoría de ocasiones	Los controles se consideran adecuadamente diseñados y funcionan con eficacia en la mayoría de ocasiones
C3	Parcialmente eficaz en mayoría de ocasiones	Los controles se consideran inadecuadamente diseñado o sólo están operando a la eficacia parcial en la mayoría de ocasiones
C4	Ineficaz en todas las ocasiones	No hay controles diseñados o los controles existentes están operando ineficientemente en todas las ocasiones

TABLA 7. Matriz Riesgo – Amenazas

	Consecuencias más serias				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Casi seguro	Clase II	Clase III	Clase IV	Clase IV	Clase IV
Probable	Clase II	Clase III	Clase III	Clase IV	Clase IV
Posible	Clase I	Clase II	Clase III	Clase IV	Clase IV
Improbable	Clase I	Clase I	Clase II	Clase III	Clase IV
Raro	Clase I	Clase I	Clase II	Clase III	Clase III

TABLA 8. Matriz respuesta de gestión de riesgos

Clase de riesgo - Oportunidades	Respuesta	Clase de riesgo - Amenazas
Clase I	Riesgos por debajo del umbral de aceptación de riesgos que no requieren un manejo activo.	Clase I
Clase II	Riesgos que están situados en el umbral de aceptación de riesgos y requieren monitoreo activo.	Clase II
Clase III	Riesgos que exceden el umbral de aceptación de riesgos y requieren un manejo proactivo.	Clase III
Clase IV	Riesgos que exceden en forma significativa el umbral de aceptación de riesgos y requieren atención urgente e inmediata.	Clase IV

Resultados de una aplicación de la metodología propuesta

- *Proceso de aplicación y ubicación espacial de la validación*

Para la aplicación a modo de validación empírica, del modelo metodológico se toma como ámbito de estudio al departamento de Cajamarca, provincia de Chota, en Perú, considerando que es un territorio con una importante variedad de actores sociales y con presencia de grandes proyectos mineros. Se considera la importancia de una valoración de los actores de contexto, conforme se ha presentado en la Figura 1. Se han considerado 64 actores contextuales relacionados a los procesos de inversión minera y se avanzará el proceso de entrevistas hasta llegar a un punto de saturación de respuestas, de acuerdo al siguiente esquema general.

En base a la información secundaria y entrevistas a los actores, se han clasificado de acuerdo al ámbito de influencia y tipo de institución a la que pertenecen.

Clasificación por ámbito de influencia

a) Regional: los actores que tienen influencia regional son los relacionados a las instancias de los gobiernos regionales, las entidades descentralizadas o desconcentradas del gobierno nacional, espacios de representación multisectorial, organizaciones no gubernamentales, gremios empresariales y de trabajadores, y los medios de comunicación nacionales que tienen ediciones y/o cobertura de temas regionales y los locales que usan plataformas digitales (*online*).

b) Provincial: los actores que tienen un nivel de influencia en este ámbito son las municipalidades provinciales, plataformas interinstitucionales (MCLPCP - provincial), organizaciones sociales y gremios (SUTEP provincial, frente de defensa, comando unitario de lucha), organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación locales (diarios, revistas, radios y TV con transmisión en señal abierta).

c) Distrital: los actores con influencia en el nivel distrital son las municipalidades, empresas privadas, gremios profesionales y de empresarios, organizaciones no gubernamentales, organizaciones culturales y medios de comunicación (nacionales y locales).

Clasificación por tipo de institución

a) Actores públicos: agrupa a las instituciones estatales de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local (provincial y distrital), a las asociaciones, mancomunidades y redes de municipalidades; así como a proyectos especiales y organismos técnicos del Estado.

b) Actores privados: agrupa a las empresas u organizaciones que tienen como objetivo la realización de actividades económico-productivas que generan valor y a los gremios que representan (cámaras de comercio y turismo, sociedades, asociaciones de productores).

c) Actores de la sociedad civil: agrupa a las organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, gremios profesionales, e instituciones religiosas. Para este mapeo se ha considerado a la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza -MCLCP- como sociedad civil, aun cuando es un espacio mixto (público-privado).

d) Actores políticos: agrupa a las organizaciones políticas (partidos y movimientos políticos) con presencia en las regiones de análisis.

e) Academia: agrupa a centros de educación superior universitaria, institutos, centros de investigación. Están incluidos: Instituto Geológico Minero Metalúrgico -INGEMMET-, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática -INEI-, Instituto Nacional de Innovación Agraria -INIA-, Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología -SENAMHI-.

f) Medios de comunicación: agrupa a los medios de comunicación (radio, TV, diarios y revistas, páginas web y boletines electrónicos) que tienen cobertura en el ámbito de análisis.

- *Resultados por análisis de redes sociales*

Red de actores, medidas de centralidad y modularidad en la Provincia de Chota (Cajamarca)

En el análisis se muestra la interacción de 64 actores representantes de distintas instituciones políticas, medios de comunicación, académicos, instituciones públicas, sociedad civil. Los grafos muestran dos elementos nodos y líneas. Los nodos (círculos) representan a los actores y las líneas a las relaciones entre los actores.

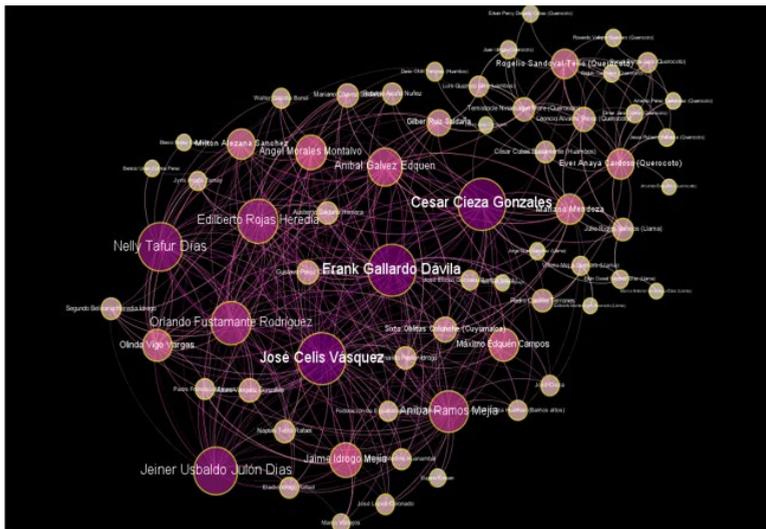
Grado de centralidad

TABLA 9. Chota (Cajamarca): medida del grado de centralidad de los actores

N.º del actor	Actor	Grado de centralidad
9	JOSÉ CELIS VÁSQUEZ (DISA Chota)	45
5	FRANK GALLARDO DÁVILA (Frente de Defensa de Chota)	44
7	CÉSAR CIEZA GONZALES (presidente Federación Provincial de Rondas de Chota)	44

11	NELLY TAFUR DÍAZ (DIRCETUR Chota)	40
3	JEINER USBALDO JULÓN DÍAZ (ex alcalde de Chota)	39
10	EDILBERTO ROJAS HEREDIA (Agencia Agraria de Chota)	35
4	ORLANDO FUSTAMANTE RODRÍGUEZ (Gerencia Sub-regional)	34
15	ANÍBAL RAMOS MEJÍA (Dirigente RONDERIL)	32
6	ANÍBAL GÁLVEZ EDQUEN (Frente Defensa zonas altoandinas de Chota)	27
12	ÁNGEL MORALES MONTALVO (ALA Chota)	23
13	JAIME IDROGO MEJÍA (Radio Santa Mónica Chota)	23
1	MÁXIMO EDQUÉN CAMPOS (Radio Siglo 21)	21
14	OLINDA VIGO VARGAS (UNACH)	20

FIGURA 13. Provincia de Chota, Cajamarca: nivel de relacionamiento y grado de centralidad de los actores



La Figura 13 muestra el total de las interrelaciones y el grado de centralidad de los actores. En la medida que existe una alta densidad de relaciones entre los actores se observan variaciones significativas en la centralidad y es posible observar que la mayor centralidad la tienen actores vinculados a instituciones públicas como la Dirección de Salud, Alcaldía Provincial, DIRCETUR, Agencia Agraria y comparten este liderazgo en la centralidad actores vinculados a la sociedad civil como el Frente de Defensa, Federación Provincial de Rondas Campesinas

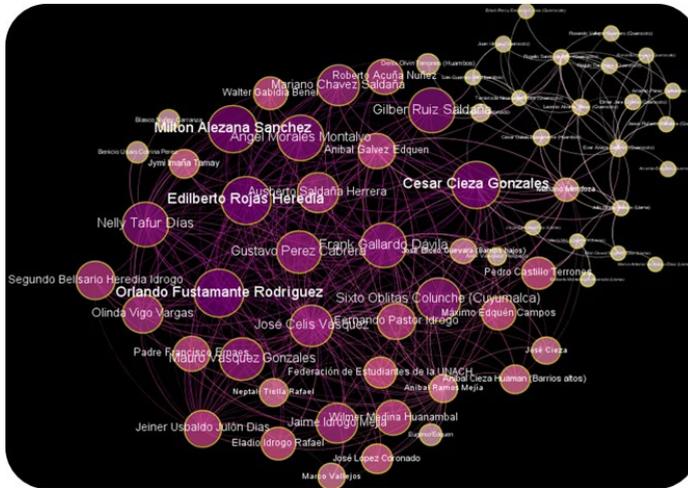
y en menor intensidad, medios de comunicación como Radio Santa Mónica y Radio Siglo 21.

Grado de centralidad de vector propio

TABLA 10. Chota, Cajamarca: medida del grado de centralidad de vector propio

N.º del actor	Actor	Centralidad de vector propio
4	ORLANDO FUSTAMANTE RODRIGUEZ (Gerencia Sub-regional)	1
10	EDILBERTO ROJAS HEREDIA (Agencia Agraria Chota)	0,987807258
7	CÉSAR CIEZA GONZALES (Presidente Fed. Prov. Rondas Chotaa)	0,967787201
8	MILTON ALEZANA SÁNCHEZ (HACER - Montaña)	0,964484599
12	ÁNGEL MORALES MONTALVO (ALA Chota)	0,908349436
11	NELLY TAFUR DÍAZ (DIRCETUR Chota)	0,896257077
20	GILBER RUIZ SALDAÑA (Gobernación de Chota)	0,893242411
5	FRANK GALLARDO DÁVILA (Frente de Defensa Chota)	0,888062398
18	SIXTO OBLITAS COLUNCHE (Comunidad Campesina Cuyumalca)	0,857113234
31	MAURO VÁSQUEZ GONZALES (Radio Chota)	0,844016404
22	GUSTAVO PÉREZ CABRERA (Radio Andina)	0,843999073
9	JOSÉ CELIS VÁSQUEZ (DISA Chota)	0,810755712
23	MARIANO CHÁVEZ SALDAÑA (vicepresidente Fed. Prov. Rondas Chota)	0,778249341
34	AUSBERTO SALDAÑA HERRERA (Radio Siglo 21)	0,757018984
13	JAIME IDROGO MEJÍA (Radio Santa Mónica Chota)	0,750789715
14	OLINDA VIGO VARGAS (UNACH)	0,720159519

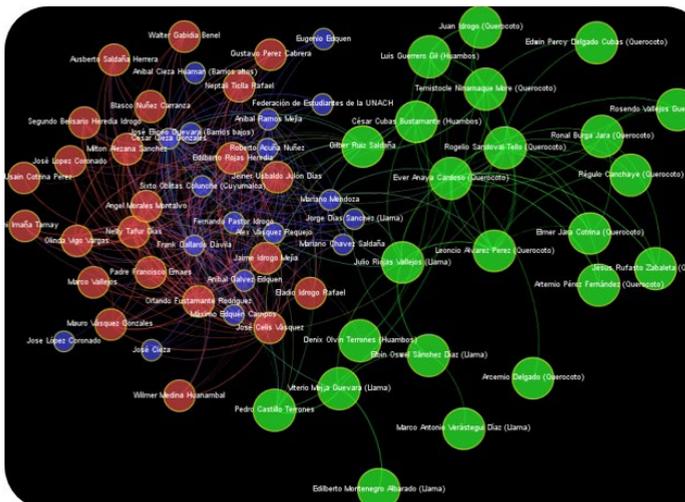
FIGURA 14. Provincia de Chota, Cajamarca: nivel de relacionamiento y grado de centralidad de vector propio



La Figura 14 muestra el total de las interrelaciones y el grado de centralidad de vector propio (*eigenvector centrality*) es decir, los actores que tienen alto número de contactos y que además sus contactos son de *calidad* (contactos con otros actores claves).

Formación de comunidades (modularidad de la red)

FIGURA 15. Provincia de Chota, Cajamarca: formación de comunidades (modularidad de la red)



La Figura 15 muestra la distribución de los actores en comunidades formadas en base al nivel de relacionamiento entre ellos, se puede apreciar tres comunidades diferenciadas en tamaños y colores. Las comunidades de rojo y azul se encuentran en la capital y alrededores, sin embargo la comunidad de color verde se encuentran fundamentalmente en la ruta de Chota a Lambayeque, es decir: Huambos, Quero-coto y Llama, quienes también mantienen comunicación y relaciones con otros actores de la capital de la provincia. La comunidad de actores de color azul (clase 0) está formada principalmente por personajes vinculados a las rondas campesinas, frentes de defensa y algunos medios de comunicación. La comunidad de color rojo (clase 1) está formada por algunos dirigentes campesinos, ronderiles pero vinculados con instituciones públicas y privadas de la Pprovincia de Chota. La comunidad de verde (clase 2) los actores de los pueblos de la ruta Huambos, Querocoto, Llama.

Tipificación de los actores de acuerdo a sus atributos de poder, legitimidad y urgencia -PLU-

Medición del poder

Se evalúa el grado de poder en función de la sensibilidad y la disponibilidad de recursos de poder (coercitivo, utilitario y simbólico) de cada actor identificado.

En el caso del grado de sensibilidad se asignaron valores de cero (0) a tres (3) a los diversos recursos: 0 en caso no haya ninguna sensibilidad respecto del recurso (insensible) y 3 para una sensibilidad extrema (recurso crítico), su evaluación es desde el punto de vista del proyecto. Este grado, por su relación con el proyecto, es igual para todos los actores. Así mismo, al grado de disponibilidad se le asignaron valores de 0 a 3, el cual refleja la disponibilidad de los actores en relación con los recursos, con 0 cuando el actor no posee el recurso analizado y 3 cuando tiene la máxima influencia posible.

El grado de poder se obtuvo al multiplicar el grado de sensibilidad del recurso por el grado de disponibilidad del actor de ese recurso. Finalmente, el cálculo del grado de poder total de los actores se realizó mediante la sumatoria de los grados de poder parciales de los actores para los diversos recursos.

Precisiones para las mediciones de los recursos de poder:

Fuerza física = Capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener.

Armas = Capacidad de generar destrucción física.

Medios y materiales físicos = Materias primas, equipos e instalaciones.

Financieros = Créditos, valorizaciones de activos.

Logísticos = Localización, distribución, flujo de productos e insumos.

Tecnológicos e intelectuales = Conocimiento, marcas, patentes.

Medición de la legitimidad

Es la evaluación del grado de legitimidad en función de qué tan deseables y apropiadas son las acciones de cada actor identificado. Se consideran dos perspectivas: concesionario y sociedad.

Se asignaron valores de 0 a 3 para el grado de deseabilidad de las acciones de los actores para el concesionario (legitimidad microsociedad): la puntuación 0 corresponde a las acciones del actor percibidas como indeseables y 3 cuando son altamente deseables y legítimas para el conjunto de integrantes del concesionario. En el caso del grado de deseabilidad de las acciones de los actores para la sociedad (legitimidad macrosociedad) se asignaron valores entre 0 a 3. Para las acciones que son percibidas como indeseables 0 y 3 como altamente deseables y legítimas para la sociedad. Por último, el grado de deseabilidad total de los actores se obtuvo mediante la multiplicación de los niveles de deseabilidad atribuidos al actor frente al concesionario y frente a la sociedad.

Medición de la urgencia

Para determinar el grado de urgencia de los actores se asignaron valores de 0 a 3. Con relación a la sensibilidad temporal, un valor 0 indica baja sensibilidad (aceptación total de la demora) y 3, alta sensibilidad (rechazo total del atraso). Para la criticidad se asignó el valor 0 para factores no críticos, los cuales no implican pérdidas, y 3 para factores altamente críticos, que sí las implican. El grado de urgencia total de los actores se calcula multiplicando los niveles de sensibilidad temporal y criticidad percibidos.

De acuerdo con los criterios definidos, un actor poseerá un mayor atributo de urgencia cuanto más críticas y más sensibles en el aspecto temporal sean sus demandas.

Precisiones para las mediciones del atributo urgencia:

Sensibilidad temporal = 3: No acepta el retraso y 0: Si acepta la demora.

Criticidad = 3: Implica pérdida y 0: No implica pérdida.

Luego de tener las estadísticas del análisis realizado mediante el software Gephi, se han escogido a los actores que tienen mayor grado de centralidad de vector propio de cada zona, es decir aquellos actores que destacan por la cantidad de contactos y por la calidad de los mismos al relacionarse con otros actores claves que son núcleos en sus comunidades.

Esta lista de actores ha sido sometida a la evaluación de atributos mediante la metodología del análisis PLU, cuya información se presenta a continuación:

TABLA 11. Chota, Cajamarca: medición del atributo de poder de los actores

Actores clasificados para el análisis PLU	Grado de disponibilidad de los actores								Grados de poder
	Recursos de poder								
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos		
	Fuerza física	Armas	Materiales físicos	financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Nivel de centralidad de vector propio en la red de actores	Reconocimiento y estima	
Grado de sensibilidad a los recursos	2	2	1	1	2	3	3	2	
Gerencia Sub-regional	0	0	1	1	1	2	3	1	21
Agencia Agraria Chota	1	0	2	2	2	2	3	2	29
ACER Montaña	0	0	1	1	1	2	3	2	23
Fed. Prov. Rondas Chota	3	1	0	1	1	0	3	3	26
ALA Chota	0	0	2	2	1	2	3	1	23
DIRCETUR Chota	0	0	0	1	1	2	3	2	22
Gobernación de chota	1	0	1	1	1	2	3	2	25
Frente de Defensa Intereses de Chota	2	1	0	1	1	0	3	2	22

Radio Chota	0	0	0	0	1	2	3	2	21
Radio Andina	0	0	0	0	1	1	3	2	18
Comunidad Campesina Cuyumalca	2	1	0	1	1	0	3	2	22
DISA Chota	1	0	1	1	1	2	3	2	25
UGEL Chota	0	0	1	1	1	2	2	2	20
Radio Siglo 21	0	0	0	0	1	2	2	2	18
Fed. Prov. Rondas Chota	2	1	0	1	1	0	2	2	19
Radio Santa Mónica Chota	1	0	0	0	2	2	2	2	22
UNACH	0	0	1	0	1	2	2	2	19
Ex alcalde Chota	1	0	2	2	2	2	1	1	21
Vicepresidente FREDISA Chota	2	1	0	1	1	0	1	1	14
Radio Santa Mónica	0	0	0	0	1	1	1	1	10
Frente Defensa Zonas Altoandinas Chota	3	1	0	1	1	0	1	2	18
Comité General de Rondas Campesinas	2	1	1	0	1	0	1	2	16
Comité de Rondas Urbanas de Chota	2	1	1	0	1	0	1	2	16
Asociación de Alcaldes de Centros Poblados	1	0	1	1	1	1	1	1	14
Radio Siglo 21	1	0	1	1	1	2	1	2	19
ACER – Montaña	0	0	1	1	1	2	1	2	17
SUTEP Chota	2	1	1	1	1	2	1	2	23
RTV Televisión	0	0	1	0	1	2	1	2	16
Instituto Tecnológico Privado La Católica	0	0	1	1	1	2	1	2	17
Cámara de Comercio de Chota	0	0	2	2	2	2	1	2	21
Alcalde provincial	1	0	2	2	2	1	1	2	20
Comité de Rondas Barrios Altos	2	1	1	0	1	0	1	2	16
Rondas Urbanas	2	1	0	0	1	0	1	2	15
Radio Santa Mónica	0	0	1	0	1	2	1	2	16
Rondas Urbanas Centinela	2	1	1	0	1	0	1	2	16
Comité de Rondas Barrios Bajos	2	1	1	0	1	0	1	2	16
SUTEP Chota	2	1	1	1	1	2	1	2	23
Asociación de Poetas y Escritores	0	0	0	0	1	2	1	2	15
Dirección Regional de Cultura	0	0	1	1	1	3	1	2	20
UGEL Chota	0	0	0	1	1	2	1	1	14
Federación de Estudiantes de la UNACH	1	0	1	1	1	2	1	1	17

Alcalde Municipal de Huambos	1	0	2	2	2	2	0	2	20
Central Rondas Campesinas Huambos	3	1	0	1	1	0	0	3	17
Gobernación de Huambos	1	0	1	1	1	1	0	2	13
Alcalde Municipal de Querocoto	1	0	2	2	2	2	0	2	20
Gobernación de Querocoto	1	0	1	1	1	1	0	2	13
Fed. Distrital Rondas Querocoto	3	1	0	1	1	0	0	2	17
Central Única Rondas Querocoto	3	1	0	1	1	0	0	3	17
Cuarta Zona Rondas Querocoto	2	1	0	1	1	0	0	2	13
Mesa de Concertación de Querocoto	1	0	2	1	1	2	0	3	19
Fondo Social la Granja Querocoto	0	0	2	2	2	2	0	2	18
Cooperativa Agraria Rutas del Inca -CARI- Querocoto	1	0	2	2	2	2	0	3	22
Asociación de Productores de Frutos Ecológicos de Querocoto	0	0	1	1	1	1	0	2	11
Comité de Vigilancia Ambiental del ISTEP (Querocoto)	0	0	1	1	1	2	0	2	14
Primera Zona Rondas de Paríamarca (Querocoto)	2	1	0	1	1	0	0	2	13
Rondas Campesina La Granja Zona 2 (Querocoto)	2	1	0	1	1	0	0	2	13
ONG PRODER (Querocoto)	1	0	1	2	1	1	0	2	14
Alcalde Municipal de Llama	1	0	2	2	2	2	0	2	20
Gobernación de Llama	1	0	1	1	1	1	0	2	13
Central Rondas Campesinas de Llama	3	1	0	1	1	0	0	3	17
Fed. Distrital Rondas Llama	2	1	0	1	1	0	0	2	13
Secretario distrital SUTEP Llama	1	1	0	1	1	1	0	1	12
Central Única de Rondas Campesinas de Chota - CUNARC-	3	1	0	1	1	0	0	3	17
Comisión de Regantes de Llama	2	1	1	1	1	1	0	2	17

Nota. La medición del poder incorpora en su cálculo una variable del nivel de centralidad de vector propio como indicador de recurso de poder denominado medio simbólico.

TABLA 12. Chota, Cajamarca: medición del atributo de legitimidad de los actores

Actores	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
	Microsocial	Para la sociedad	
Gerencia Sub-regional	2	3	6
Agencia Agraria Chota	2	3	6
ACER Montaña	1,5	3	4,50
Fed. Prov. Rondas Chota	1	3	3
ALA Chota	2	3	6
DIRCETUR Chota	2	3	6
Gobernación de Chota	2	3	6
Frente de Defensa Intereses de Chota	1	3	3
Radio Chota	1,5	3	4,5
Radio Andina	1,5	3	4,5
Comunidad Campesina Cuyumalca	1	3	3
DISA Chota	2	2	4
UGEL Chota	1	2	2
Radio Siglo 21	1,5	2	3
Fed. Prov. Rondas Chota	1	2	2
Radio Santa Mónica Chota	1,5	2	3
UNACH	2	2	4
Ex alcalde de Chota	2	1,5	3
Vicepresidente FREDISA Chota	1	1,5	1,5
Radio Santa Mónica	1,5	1,5	2,25
Frente Defensa Zonas Altoandinas Chota	1	1,5	1,5
Comité General de Rondas Campesinas	1	1,5	1,5
Comité de Rondas Urbanas de Chota	1	1,5	1,5
Asociación de Alcaldes de Centros Poblados	1,5	1,5	2,25
Radio Siglo 21	1,5	1,5	2,25
ACER Montaña	1,5	1,5	2,25
SUTEP Chota	1,5	1,5	2,25
RTV Televisión	1,5	1,5	2,25
Instituto Tecnológico Privado La Católica	2	1,5	3
Cámara de Comercio de Chota	2,5	1,5	3,75
Alcalde Provincial	1,5	1,5	2,25
Comité de Rondas Barrios Altos	1	1,5	1,5
Rondas Urbanas	1	1,5	1,5

Radio Santa Mónica	1,5	1,5	2,25
Rondas Urbanas Centinela	1	1,5	1,5
Comité de Rondas Barrios Bajos	1	1,5	1,5
SUTEP Chota	1,5	1,5	2,25
Asociación de Poetas y Escritores	1,5	1,5	2,25
Dirección Regional de Cultura	2	1,5	3
UGEL Chota	1	1,5	1,5
Federación de Estudiantes de la UNACH	1,5	1,5	2,25
Alcalde Municipal de Huambos	2	1,5	3
Central Rondas Campesinas Huambos	1	1,5	1,5
Gobernación de Huambos	2	1,5	3
Alcalde Municipal de Querocoto	2	1,5	3
Gobernación de Querocoto	2	1,5	3
Fed. Distrital Rondas Querocoto	1	1,5	1,5
Central Única Rondas Querocoto	1	1,5	1,5
Cuarta Zona Rondas Querocoto	1	1,5	1,5
Mesa de Concertación de Querocoto	2	1,5	3
Fondo Social La Granja Querocoto	2	1,5	3
Cooperativa Agraria Rutas del Inca – CARI– Querocoto	1,5	1,5	2,25
Asociación de Productores de Frutos Ecológicos de Querocoto	1,5	1,5	2,25
Comité de Vigilancia Ambiental de ISTPQ (Querocoto)	1,5	1,5	2,25
Primera Zona Rondas de Paríamarca (Querocoto)	1	1,5	1,5
Rondas Campesina La Granja Zona 2 (Querocoto)	1	1,5	1,5
ONG PRODER (Querocoto)	1,5	1,5	2,25
Alcalde Municipal de Llama	2	1,5	3
Gobernación de Llama	2	1,5	3
Central Rondas Campesinas Llama	1	1,5	1,5
Fed. Distrital Rondas Llama	1	1,5	1,5
Secretario Distrital SUTEP Llama	1	1,5	1,5
Central Única de Rondas Campesinas de Chota –CUNARC–	1	1,5	1,5
Comisión de Regantes de Llama	1,5	1,5	2,25

Nota: la legitimidad de los actores incorpora el grado de centralidad del actor como indicador de deseabilidad de la sociedad, es decir legitimación macrosocial.

TABLA 13. Chota, Cajamarca: medición del atributo de urgencia de los actores

Actores	Criterios de urgencia		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Gerencia Sub-regional	2	2	4
Agencia Agraria Chota	1	1	1
ACER Montaña	1	2	2
Fed. Prov. Rondas Chota	3	3	9
ALA Chota	2	2	4
DIRCETUR Chota	1	1	1
Gobernación de Chota	1	1	1
Frente de Defensa Intereses de Chota	3	3	9
Radio Chota	2	1	2
Radio Andina	2	1	2
Comunidad Campesina Cuyumalca	2	2	4
DISA Chota	2	2	4
UGEL Chota	1	1	1
Radio Siglo 21	2	1	2
Fed. Prov. Rondas Chota	3	3	9
Radio Santa Mónica Chota	2	1	2
UNACH	2	1	2
Ex alcalde Provincial Chota	2	2	4
Vicepresidente FREDISA Chota	3	3	9
Radio Santa Mónica	2	1	2
Frente Defensa Zonas Altoandinas Chota	3	3	9
Comité General de Rondas Campesinas	3	3	9
Comité de Rondas Urbanas de Chota	3	3	9
Asociación de Alcaldes de Centros Poblados	2	1	2
Radio Siglo 21	2	2	4
ACER – Montaña	1	2	2
SUTEP Chota	2	2	4
RTV Televisión	2	1	2
Instituto Tecnológico Privado La Católica	1	1	1
Cámara de Comercio de Chota	2	2	4
Alcalde Provincial	3	2	6
Comité de Rondas Barrios Altos	2	3	5

Rondas Urbanas	2	2	4
Radio Santa Mónica	2	1	2
Rondas Urbanas Centinela	2	1	2
Comité de Rondas Barrios Bajos	2	3	5
SUTEP Chota	2	2	4
Asociación de Poetas y Escritores	1	1	1
Dirección Regional de Cultura	2	1	2
UGEL Chota	1	1	1
Federación de Estudiantes de la UNACH	2	1	2
Alcalde Municipal de Huambos	2	3	6
Central Rondas Campesinas Huambos	3	3	9
Gobernación de Huambos	1	1	1
Alcalde Municipal de Querocoto	2	3	6
Gobernación de Querocoto	1	1	1
Fed. Distrital Rondas Querocoto	3	3	9
Central Única Rondas Querocoto	3	3	9
Cuarta Zona Rondas Querocoto	3	3	9
Mesa de Cconcertación de Querocoto	3	2	6
Fondo Social La Granja Querocoto	2	2	4
Cooperativa Agraria Rutas del Inca – CARI– Querocoto	2	2	4
Asociación de Productores de Frutos Ecológicos de Querocoto	2	2	4
Comité de Vigilancia Ambiental del ISTPQ (Querocoto)	2	3	6
Primera Zona Rondas de Paríamarca (Querocoto)	3	2	6
Rondas Campesina La Granja Zona 2 (Querocoto)	3	2	6
ONG PRODER (Querocoto)	2	3	6
Alcalde Municipal de Llama	2	3	6
Gobernación de Llama	1	1	1
Central Rondas Campesinas Llama	3	3	9
Fed. Distrital Rondas Llama	2	2	4
Secretario Distrital SUTEP Llama	2	2	4
Central Única de Rondas Campesinas de Chota –CUNARC–	3	3	9
Comisión de Regantes de Llama	3	3	9

TABLA 14. Chota, Cajamarca: medición del índice de preponderancia de los actores clasificados (usando valores normalizados)

N.º actor	Actor	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia	Solo poder	Solo legitimidad	Solo urgencia	Tipo de actor
		Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado						
		(A)	(B)	(C)									
4	ORLANDO FUSTAMANTE RODRÍGUEZ - Gerencia Sub-regional	21	1,17	6	2,24	4	0,89	2,33	2,56	Durmiente	Discreto		Dominante
10	EDIBERTO ROJAS HEREDIA - Agencia Agraria Chota	29	1,62	6	2,24	1	0,22	0,81	0,88	Durmiente	Discreto		Dominante
8	MILTON ALEZANA SÁNCHEZ - ACER Montaña	23	1,28	4,5	1,68	2	0,45	0,96	1,05	Durmiente	Discreto		Dominante
7	CÉSAR CIEZA GONZÁLEZ - Fed. Prov. Rondas Chota	26	1,45	3	1,12	9	2,01	3,25	3,56	Durmiente	Discreto	Demandante	Definido
12	ÁNGEL MORALES MONTALVO - ALA Chota	23	1,28	6	2,24	4	0,89	2,56	2,80	Durmiente	Discreto		Dominante
11	NELLY TAFUR DÍAZ - DIRCETUR Chota	2	1,23	6	2,24	1	0,22	0,61	0,67	Durmiente	Discreto		Dominante
20	GILBER RUIZ SALDAÑA - Gobernación de Chota	25	1,39	6	2,24	1	0,22	0,69	0,76	Durmiente	Discreto		Dominante

5	FRANK GALLARDO DÁVILA - Frente de Defensa Intereses de Chota	22	1,23	3	1,12	9	2,01	2,75	3,02	Durmiente	Discreto	Demandante	Definido
31	MAURO VÁSQUEZ GONZÁLES - Radio Chota	21	1,17	45	1,68	2	0,45	0,88	0,96	Durmiente	Discreto		Dominante
22	GUSTAVO PÉREZ CABRERA - Radio Andina	18	1,00	45	1,68	2	0,45	0,75	0,82	Durmiente	Discreto		Dominante
18	SIXTO OBLITAS COLUNCHE - Comunidad Campesina Cuyumalca	22	1,23	3	1,12	4	0,89	1,22	1,34	Durmiente	Discreto		Dominante
9	JOSÉ CELIS VÁSQUEZ - DISA Chota	25	1,39	4	1,49	4	0,89	1,85	2,03	Durmiente	Discreto		Dominante
30	SEGUNDO IDROGO BELISARIO HEREDIA - UGEL Chota	20	1,11	2	0,75	1	0,22	0,19	0,20	Durmiente			Durmiente
34	AUSBERTO SALDAÑA HERRERA - Radio Siglo 21	18	1,00	3	1,12	2	0,45	0,50	0,55	Durmiente	Discreto		Dominante
23	MARIANO CHÁVEZ SALDAÑA - Fed. Prov. Rondas Chota	19	1,06	2	0,75	9	2,01	1,58	1,74	Durmiente	19	Demandante	Peligroso
13	JAIME IDROGO MEJÍA - Radio Santa Mónica Chota	22	1,23	3	1,12	2	0,45	0,61	0,67	Durmiente	Discreto		Dominante
14	OLINDA VIGO VARGAS - UNACH	19	1,06	4	1,49	2	0,45	0,70	0,77	Durmiente	Discreto		Dominante
3	JEINER USBALDO JULÓN DÍAZ - Alcalde Municipal de Chota	21	1,17	3	1,12	4	0,89	1,17	1,28	Durmiente	Discreto		Dominante

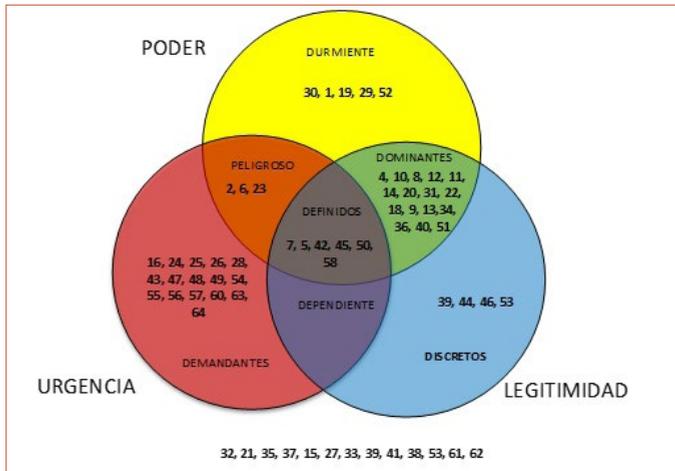
16	FERNANDO PASTOR IDROGO - Vicepresidente FREDISA Chota	14	0,78	1,5	0,56	9	2,01	0,88	0,96					Demandante	Demandante
32	Padre FRANCISCO EMAES - Radio Santa Mónica	10	0,56	2,25	0,84	2	0,45	0,21	0,23						Actor No Relevante
6	ANÍBAL GÁLVEZ EDQUEN - Frente Defensa Zonas Altoandinas Chota	18	1,00	1,5	0,56	9	2,01	1,13	1,23	Durmiente				Demandante	Peligroso
24	WILMER MEDINA HUARAMBAL - Comité General de Rondas Campesinas	16	0,89	1,5	0,56	9	2,01	1,00	1,10					Demandante	Demandante
25	ROBERTO ACUÑA NÚÑEZ - Comité de Rondas Urbanas de Chota	16	0,89	1,5	0,56	9	2,01	1,00	1,10					Demandante	Demandante
21	ELADIO IDROGO RAFAEL - Asociación de Alcaldes de Centros Poblados	14	0,78	2,25	0,84	2	0,45	0,29	0,32						Actor No Relevante
1	MÁXIMO EDQUÉN CAMPOS - Radio Siglo 21	19	1,06	2,25	0,84	4	0,89	0,79	0,87	Durmiente					Durmiente
35	WALTER GABIDIA BENEL - ACER - Montaña	17	0,95	2,25	0,84	2	0,45	0,35	0,39						Actor No Relevante
19	PEDRO CASTILLO TEMONES - SUTEP Chota	23	1,28	2,25	0,84	4	0,89	0,96	1,05	Durmiente					Durmiente

37	ALEX VÁSQUEZ REQUEJO - RTV Televisión	16	0,89	2,25	0,84	2	0,45	0,33	0,37				Actor No Relevante
39	JOSÉ LÓPEZ CORONADO - Instituto Tecnológico Privado La Católica	17	0,95	3	1,12	1	0,22	0,24	0,26		Discreto		Discreto
36	JYMI IMAÑA TAMAY - Cámara de Comercio de Chota	21	1,17	3,75	1,40	4	0,89	1,46	1,60	Durmiente	Discreto		Dominante
2	NEPTAIL TICLA RAFAEL - Alcalde electo	20	1,11	2,25	0,84	6	1,34	1,25	1,37	Durmiente		Demandante	Peligroso
26	ANIBAL CIEZA HUAMÁN - Comité de Rondas Barrios Altos	16	0,89	1,5	0,56	4,5	1,00	0,50	0,55			Demandante	Demandante
15	ANÍBAL RAMOS MEJÍA - Rondas Urbanas	15	0,84	1,5	0,56	4	0,89	0,42	0,46				Actor No Relevante
33	MARCO VALLEJOS DÍAZ - Radio Santa Mónica	16	0,89	2,25	0,84	2	0,45	0,33	0,37				Actor No Relevante
27	JOSÉ CIEZA - Rondas Urbanas Centinela	16	0,89	1,5	0,56	2	0,45	0,22	0,24				Actor No Relevante

28	JOSÉ ELISEO GUEVARA - Comité de Rondas Barrios Bajos	16	0,89	1,5	0,56	4,5	1,00	0,50	0,55				Demandante	Demandante
29	EUGENIO EDQUÉN - SUTEP Chota	23	1,28	2,25	0,84	4	0,89	0,96	1,05	Durmiente				Durmiente
39	Asociación de Poetas y Escritores	15	0,84	2,25	0,84	1	0,22	0,16	0,17					Actor No Relevante
40	BLASCO NÚÑEZ CARRANZA - Dirección Regional de Cultura	20	1,11	3	1,12	2	0,45	0,56	0,61	Durmiente	Discreto			Dominante
41	BENICIO USAÍN COTRINA PÉREZ - UGEL Chota	14	0,78	1,5	0,56	1,00	0,22	0,10	0,11					Actor No Relevante
38	Federación de Estudiantes de la UNACH	17	0,95	2,25	0,84	2	0,45	0,35	0,39					Actor No Relevante
42	DENIX OLVIN TERRONES - Alcalde Municipal de Huambos	20	1,11	3	1,12	6	1,34	1,67	1,83	Durmiente	Discreto	Demandante		Definido
43	CÉSAR CUBAS BUSTAMANTE - Central Rondas Campesinas Huambos	17	0,95	1,5	0,56	9	2,01	1,06	1,17			Demandante		Demandante
44	LUIS GUERRERO GIL - Gobernación de Huambos	13	0,72	3	1,12	1	0,22	0,18	0,20		Discreto			Discreto

45	EDWIN PERCY DELGADO CUBAS - Alcalde Municipal de Querocoto	20	1,11	3	1,12	6	1,34	1,67	1,83	Durmiente	Discreto	Demandante	Definido
46	TEMISTOCLE NINAMAQUE MORE - Gobernación de Querocoto	13	0,72	3	1,12	1	0,22	0,18	0,20		Discreto		Discreto
47	EVER ARAYA CARDOSO - Fed. Distrital Rondas Querocoto	17	0,95	1,5	0,56	9	2,01	1,06	1,17			Demandante	Demandante
48	LEONCIO ÁLVAREZ PÉREZ - Central Única Rondas Querocoto	17	0,95	1,5	0,56	9	2,01	1,06	1,17			Demandante	Demandante
49	ELMER JARA COTRINA - Cuarta Zona Rondas Querocoto	13	0,72	1,5	0,56	9	2,01	0,81	0,89			Demandante	Demandante
50	ROGELIO SANDOVAL TELLO - Mesa de Concertación de Querocoto	19	1,06	3	1,12	6	1,34	1,58	1,74	Durmiente	Discreto	Demandante	Definido
51	RÉQULO CANCHAYE - Fondo Social La Granja Querocoto	18	1,00	3	1,12	4	0,89	1,00	1,10	Durmiente	Discreto		Dominante
52	JESÚS RUFASTO ZABALETA - Cooperativa Agraria Rutas del Inca - CARI- Querocoto	22	1,23	2,25	0,84	4	0,89	0,92	1,01	Durmiente			Durmiente
53	RONAL BURGA JARA - Asociación de Productores de Frutos Ecológicos de Querocoto	11	0,61	2,25	0,84	4	0,89	0,46	0,50				Actor No Relevante

FIGURA 16. Tipología de actores en Chota (Cajamarca)



Nota: los números corresponden a los actores según su ubicación en la data general.

Las diferentes combinaciones de los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, llevan a identificar siete tipos de actores, que se pueden agrupar en estas categorías: adormecidos, exigentes, discrecionales, peligrosos, dominantes, dependientes y definitivos. La Figura 6 ilustra la caracterización y la relación de estos grupos y en la Figura 12 se muestran los resultados de la tipología de actores en el área de estudios.

De la tipificación de *stakeholders* a la identificación y propuesta de gestión de riesgos sociales en los proyectos

a. Identificación de los riesgos sociales en el territorio en estudio

Luego de haber tipificado a cada uno de los *stakeholders* o actores contextuales en la provincia de Chota, Cajamarca, se lograron identificar algunos riesgos sociales que emergen del análisis de intereses de los actores relacionados o que teniendo otro origen, terminan vinculándose con los grupos de interés. En las siguientes tablas se muestran los riesgos identificados.

TABLA 15. Riesgos sociales relacionados al desempeño de los actores claves del proyecto

Causa (condición de origen o presente)	Riesgo (qué podría suceder)	Impacto (efecto en los objetivos)
<i>A) Desempeño de actores claves</i>		
Dado que la mayoría de actores ubicados en la cuenca del Valle Chancay y otras en Lambayeque, desconocen los detalles de la hidrografía de las subcuencas vinculadas al proyecto La Granja, ubicado en Querocoto Chota y tienen la percepción de que las aguas desde ya están siendo contaminadas por proyectos mineros.	Podría presentarse una fuerte oposición a los proyectos en cuanto sea oficializado el inicio de sus operaciones de explotación.	Lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un efecto reputacional del (los) proyecto(s).
Dado que existe una fuerte posición antiminera en los actores contextuales de las zonas de influencia de proyectos mineros ubicados en la provincia de Chota.	Podrían formarse colectivos expresamente en contra de los proyectos con adhesiones de grupos sociales del Valle Chancay (Lambayeque) y Cajamarca y toma de carreteras.	Lo cual dará lugar a manifestaciones masivas obligando a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas.
Dado la existencia de actores de la academia con posición antiminera y manejo de espacios de difusión importantes, actores de gremios empresariales con posición neutral y pasiva sobre la minería.	Se podría generar un incremento de las posiciones antimineras en la sociedad.	Lo cual dará lugar a manifestaciones masivas obligando a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas.
Dado que existe una fuerte posición antiminera en actores con alto grado de centralidad y vigencia en sus redes sociales, con experiencia en eventos similares.	Podrían difundir mensajes distorsionados o inexactos de oposición al proyecto en los medios de comunicación y otros espacios.	Lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un daño reputacional del proyecto.
Dado que los funcionarios de los gobiernos regionales vinculados a los equipos técnicos del proceso de ZEE-OT tienen una posición definida sobre la priorización y establecimiento de zonas de protección e intangibilidad.	Se podrían orientar los resultados de dicho proceso afectando las zonas de interés del proyecto declarando valores bioecológicos altos.	Lo cual dará lugar al fortalecimiento de las posiciones antimineras sustentadas en documentos avalados por el proceso ZEE-OT, impidiendo cualquier intervención de proyectos en estas zonas.

TABLA 16. Riesgos sociales relacionados con la tendencia de los indicadores socioeconómicos que tienen impacto en los stakeholders

Causa (condición de origen o presente)	Riesgo (qué podría suceder)	Impacto (efecto en los objetivos)
<i>B) Indicadores socioeconómicos en el área de influencia del proyecto</i>		
Ante la posibilidad de degradación de las condiciones ambientales que alterarían las actividades económicas en la zona de influencia directa de los proyectos.	Se podrían deteriorar los indicadores de pobreza.	Lo cual dará como resultado a mayores exigencias de la población con el apoyo de grupos sociales más amplios condicionado a las operaciones de los proyectos.
Dado que las actividades del proyecto emplearán parte de la mano de obra directa de un grupo de pobladores de la zona.	Se podría generar un incremento general del costo de vida y la desigualdad en la zona para la población en general.	Lo cual provocaría malestar en la población y exigencias de mayores compensaciones.
Dada la posibilidad de un desigual acceso al trabajo en la mina a favor de los hombres, la pérdida del apoyo del hombre en el trabajo doméstico y un ambiente degradado que hace que a las mujeres les resulte más difícil acceder a agua y alimentos saludables para la familia.	Se podrían desestabilizar las relaciones internas de poder y una desigualdad de género aumentada.	Lo cual dará lugar a mayores esfuerzos en el área de relacionamiento comunitaria para controlar esta disfunción y evitar sus consecuencias en la productividad de los trabajadores.
Ante el surgimiento de nuevas oportunidades laborales bien remuneradas en las operaciones de la mina.	Se podría generar un desabastecimiento de mano de obra para sectores ajenos a la minería, tales como las agroindustrias del Valle Chancay Lambayeque que contratan gran cantidad de manos de obra de la zona de Cajamarca (Chota).	Lo cual dará lugar a mayores resistencias de actores empresariales respecto a la actividad minera
Ante el surgimiento de actividades económicas para atender la demanda de las actividades de los proyectos mineros durante su período de operación.	Se podría generar una alta dependencia económica de las actividades mineras, descuidando el desarrollo de otras actividades en base a sus propias potencialidades y demandas, dejando a la comunidad vulnerable a una típica economía de “auge y caída” cuando la mina cierre.	Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa de las empresas vinculadas a los proyectos.

Dada la necesidad de reasentamiento de pobladores para el desarrollo del proyecto.	Se podría generar una pérdida de cohesión cultural y social y un mal uso de los recursos otorgados por compensadores.	Lo cual daría lugar a provocar el deterioro de la imagen corporativa del grupo empresarial, responsable de la ejecución del proyecto.
Dado que se generará una inmigración acelerada de foráneos con usos y costumbres diferentes a los locales.	Se podrían generar conflictos por valores socioculturales diferentes en los recién llegados y residentes, uso excesivo de recursos locales y enfermedades importadas. Problemas referidos a una mayor accesibilidad a comunidades que antes eran remotas o “tradicionales”, las cuales estarán expuestas a nuevos riesgos de salud (por ejemplo: influenza, malaria, VIH/SIDA) y a cambios no saludables en la dieta (por ejemplo, a través del consumo de comida procesada importada).	Lo cual provocaría malestar en la población y exigencias de mayores compensaciones.
Dado que se generará una inusual rápida acumulación de riqueza entre los hombres locales y la presencia de individuos que no están integrados a la comunidad local y que tampoco están sujetos a mecanismos de obligaciones sociales.	Se podrían generar incrementos en el uso de alcohol, drogas, prostitución, apuestas y problemas de orden legal.	Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa del empresarial, responsable de la ejecución del proyecto.

TABLA 17. Riesgos operacionales y relacionados con factores político institucionales que devienen en sociales

Causa (condición de origen o presente)	Riesgo (qué podría suceder)	Impacto (efecto en los objetivos)
<i>C) Eventos operacionales que se vinculan a lo social</i>		
Dado que se tiene que recorrer la ruta desde los centros mineros a los puertos de salida de los minerales con carga de ácidos y en la ruta hay tramos críticos.	Podrían suceder accidentes de tránsito con pérdidas materiales, de vidas humanas con el agravante del transporte de ácidos que provocarían quemaduras y envenenamiento por inhalaciones.	Lo cual daría lugar a demoras en la distribución, requerimientos de indemnizaciones y deterioro de la imagen al ser relacionada con el proyecto minero.

Debido a variaciones del enfoque de intervención en la zona por parte de la empresa.	Se podría cambiar al personal que realizó relacionamiento en la zona y se retrasan el cumplimiento de compromisos asumidos.	Lo cual generaría pérdida de confianza y credibilidad, rechazo de los actores al relacionamiento con la empresa, daño a la reputación del proyecto por incumplimiento de compromisos y la exposición mediática negativa.
<i>D) Factores políticos institucionales de los gobiernos subnacionales</i>		
Como resultado de problemas de institucionalidad (casos de corrupción) e ineficiencia en la gestiones de gobiernos regionales y locales.	Se podrían acentuar los problemas de pobreza, falta de infraestructura productiva y social en las zonas de influencia del proyecto.	Lo cual dará lugar a mayores exigencias de la población al proyecto, generando presión económica y social.
Dado que las operaciones del proyecto están localizadas en la región Cajamarca y la normativa sobre la distribución del canon minero no contempla el beneficio a regiones como Lambayeque y Piura.	Se podrían generar demandas económicas de la población y divergencias entre los gobiernos regionales.	Lo cual dará lugar a incremento de la presión económica y social al proyecto.

b. Plan de gestión de los riesgos identificados

En esta fase se identifica el impacto del riesgo en los objetivos de las empresas y se plantean estrategias para su mitigación.

Por ejemplo, se ha identificado que dado que la mayoría de actores ubicados en la cuenca del Valle Chancay y otras en Lambayeque (parte baja de las cuencas que nacen en Cajamarca), desconocen los detalles de la hidrografía y tienen la percepción de que las aguas ya están siendo contaminadas, entonces podría presentarse una fuerte oposición al proyecto en cuanto sea oficializado el inicio de sus operaciones de explotación, lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un daño reputacional del proyecto. En este caso, el riesgo que excede en forma significativa el umbral de aceptación de riesgos y requieren atención urgente e inmediata.

TABLA 18. Modelo de plan de acción para mitigación de riesgos

Causa (vondición de origen o presente)	Riesgo (qué podría suceder)	Impacto (efecto en los objetivos)	Clase de gestión
Dado que la mayoría de actores ubicados en la cuenca del Valle Chancay y otras en Lambayeque, desconocen los detalles de la hidrografía en el proyecto y tienen la percepción de que las aguas ya están siendo contaminadas.	Podría presentarse una fuerte oposición al proyecto en cuanto sea oficializado el inicio de sus operaciones de explotación	Lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un daño reputacional del proyecto.	IV
Clase de gestión requerida:			
Riesgo que excede en forma significativa el umbral de aceptación de riesgos y requieren atención urgente e inmediata.			
Plan de acción			
<i>Actividad:</i>			
Campaña informativa / educativa sobre las cuencas hidrográficas en Lambayeque, destacando el origen del recurso hídrico, su recorrido, la gestión del recurso, su uso en Cajamarca y Lambayeque y la importancia de su cuidado.			
<i>Objetivo:</i>			
Ilustrar a los actores y público en general acerca de la realidad de la dinámica de las cuencas hidrográficas, a fin de romper mitos sobre ideas preconcebidas en torno al tema del agua.			
<i>Estrategias:</i>			
En alianza con el PEOT, la Autoridad Nacional del Agua, promover un concurso interuniversidades denominado “Conociendo nuestras cuencas hidrográficas”, cuyos participantes formen parte de equipos multidisciplinarios con asesorías de docentes y con estímulos para los mejores trabajos.			
Presentación masiva de los resultados en conferencia de prensa.			
Reproducción de los materiales comunicacionales que resultaron ganadores.			
Difusión en los diferentes medios de comunicación.			
Difusión en centros educativos del nivel primario, secundario, universidades, municipios, entre otros.			

TABLA 19. Matriz de consolidación del análisis de los riesgos

cab	Evaluación del riesgo											Clasificación del riesgo										
	Application 1 title	Eficacia del control	Probabilidad - frecuencia	Posibilidad - Probabilidad	Cronograma del proyecto	Salud	Seguridad	Medio ambiente in situ	Confianza de la comunidad	Cumplimiento	Reputación	Partes interesadas (stakeholders)	Cronograma del proyecto	Salud	Seguridad	Mediambiente in situ	Confianza de la comunidad	Cumplimiento	Reputación	Partes interesadas (stakeholders)	Clase de gestión de riesgos	Manejabilidad
	C ₃	AC									VH									IV	IV	M ₃
	C ₃	AC									VH									IV	IV	M ₃
	C ₃	AC									VH									IV	IV	M ₃
	C ₃	L									VH								IV		IV	M ₂
	C ₃	AC									H								IV		IV	M ₂
	C ₃	L									M									III	III	M ₃

C2	P	VL						M	I						III	III	M2	
C2	P	VL						VH	I						IV	IV	M2	
C3	L						M	M						III	III	III	M2	
C3	L						M	M						III	III	III	M2	
C2	L							VH	H						IV	IV	IV	M2
C3	L							VH							IV	IV	M3	
C4	P								M							III	III	M2
C4	L	VL								II							II	M4
C4	L							H							IV		IV	M4
C3	L								H							IV	IV	M4
C3	AC							H							IV		IV	M3

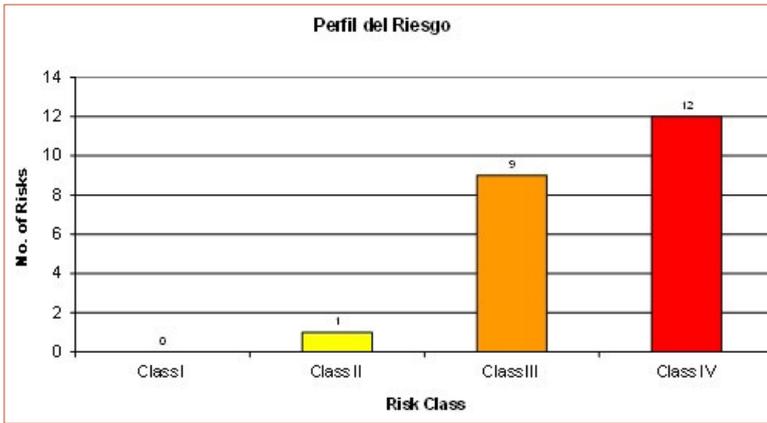
C ₃	P				M							III			III	M ₃	
C ₃	L						H							IV	IV	M ₃	
C ₄	L		M	M	M				III	III		III			III	M ₃	
C ₄	L							M							III	III	M ₃
C ₄	L							L							III	III	M ₃

Relaciones		
Grupos comunitarios		
a) Podría presentarse una fuerte oposición al proyecto en cuanto sea oficializado el inicio de sus operaciones de explotación...	Dado que la mayoría de actores ubicados en la cuenca del Valle Chancay y otras en Lambayeque, desconocen los detalles de la hidrografía en el Proyecto y tienen la percepción de que las aguas ya están siendo contaminadas.	Lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un daño reputacional del Proyecto.
b) Podrían formarse colectivos expresamente en contra del proyecto con adhesiones de grupos sociales del Valle Chancay (Lambayeque) y Cajamarca y toma de carreteras.	Dado que existe una fuerte posición antiminera en los actores contextuales de las zonas de influencia del Proyecto (Prov. Chota, Lambayeque y Piura)...	Lo cual dará lugar a manifestaciones masivas obligando a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas.
c) Se podría generar un incremento de las posiciones antimineras en la sociedad.	Dado la existencia de actores de la academia con posición antiminera y manejo de espacios de difusión importantes, actores de gremios empresariales.	Lo cual dará lugar a manifestaciones masivas obligando a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas.
d) Podría generar la necesidad de asumir la participación en los diversos espacios de concertación de manera directa como corporación, exponiéndose mediáticamente en un contexto adverso a la actividad minera.	Dado que algunos aliados del/ los proyecto/s en gremios empresariales no tienen una posición promotora de la actividad minera...	Lo cual dará lugar a una presión a exponer prematuramente las fases del proyecto, generando expectativas a los actores y generando ambiente propicio para las reacciones antimineras.

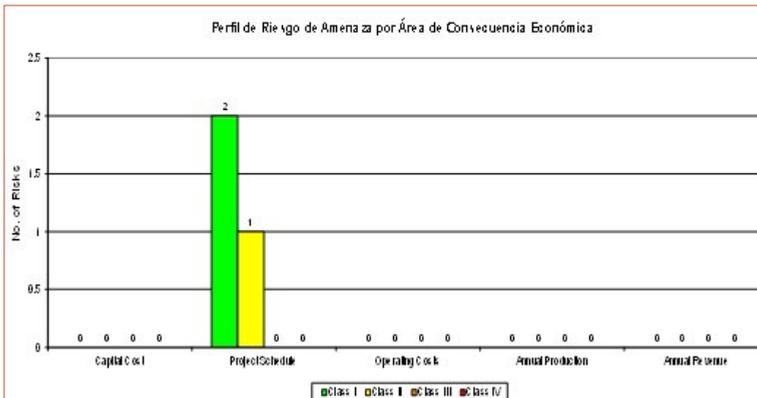
e) Podrían difundir mensajes distorsionados o inexactos de oposición al Proyecto en los medios de comunicación y otros espacios...	Dado que existe una fuerte posición antiminera en actores con alto grado de centralidad y vigencia en sus redes sociales, con experiencia en eventos similares.	Lo cual dará lugar a postergar el inicio de operaciones o demoras en el cronograma de actividades programadas y un año reputacional del Proyecto.
f) Se podrían orientar los resultados de dicho proceso (ZEE-OT) afectando las zonas de interés del Proyecto declarando valores bioecológicos altos...	Dado que los funcionarios de los Gobiernos Regionales vinculados a los equipos técnicos del proceso de ZEE-OT tienen una posición definida sobre la priorización y establecimiento de zonas de protección e intangibilidad...	Lo cual dará lugar al fortalecimiento de las posiciones antimineras sustentadas en documentos avalados por el proceso ZEE-OT.
g) Podrían suceder accidentes de tránsito con pérdidas materiales, de vidas humanas con el agravante del transporte de material inflamable que provocaría explosión, incendio...	Dado que el recorrido para trasladar combustible al centro de operaciones del proyecto tiene tramos críticos.	Lo cual dará lugar a demoras en la producción, requerimiento de indemnizaciones y deterioro de la imagen al ser relacionada con el Proyecto minero.
h) Podrían suceder accidentes de tránsito con pérdidas materiales, de vidas humanas con el agravante del transporte de ácidos que provocarían quemaduras y envenenamiento por inhalaciones...	Dado que se tiene que recorrer la ruta desde el centro de operaciones hasta el puerto de salida de minerales con carga de ácidos y existen tramos críticos.	Lo cual dará lugar a demoras en la distribución, requerimientos de indemnizaciones y deterioro de la imagen al ser relacionada con el Proyecto minero.
i) Se podrían generar incumplimientos en algunos compromisos en la labor relacionamiento con la comunidad.	Dado que los procesos administrativos internos de la Empresa son lentos...	Lo cual generaría pérdida de confianza y credibilidad, rechazo de los actores al relacionamiento con el proyecto, daño a la reputación del Proyecto por incumplimiento de compromisos y la exposición mediática negativa.
j) Se podría cambiar al personal que realizó relacionamiento en la zona y se retrasan el cumplimiento de compromisos asumidos...	Debido a variaciones del enfoque de intervención en la zona por parte de la empresa...	Lo cual generaría pérdida de confianza y credibilidad, rechazo de los actores al relacionamiento con el proyecto, daño a la reputación del Proyecto por incumplimiento de compromisos y la exposición mediática negativa.

k) Podría generar desfases en las labores de relacionamiento, afectando a la pertinencia y oportunidad de procesos importantes como el reasentamiento de la población...	Dado que no existen definiciones en el cronograma de operaciones del Proyecto...	Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa del grupo empresarial Río Tinto, responsable de la ejecución del proyecto y se asumirían mayores costos.
a) Se podría generar alta dependencia económica de la minería, descuidando el desarrollo de otras actividades en base a sus propias potencialidades y demandas, dejando a la comunidad vulnerable a una típica economía de auge y caída cuando la mina cierre.	Ante el surgimiento de actividades económicas para atender la demanda de las actividades del Proyecto durante su periodo de operación...	Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa del grupo empresarial Río Tinto, responsable de la ejecución del proyecto.
b) Se podría generar un desabastecimiento de mano de obra para sectores ajenos a la minería, tales como las agroindustrias del Valle Chancay Lambayeque que contratan gran cantidad de mano de obra de la zona de Cajamarca (Chota).	Ante el surgimiento de nuevas oportunidades laborales bien remuneradas en las operaciones de la mina...	Lo cual dará lugar a mayores resistencias de actores empresariales respecto a la actividad minera del Proyecto.
c) Se podrían generar una tendencia relativamente estable del precio del cobre alrededor de 300.00 centavos de US\$ por libra por unos 10 años a futuro.	Dado que el principal demandante de cobre en el mundo es la economía China, la misma que tienen una proyección de crecimiento entre el 7% y 5% anual hasta el 2030.	Lo cual dará lugar a posibilidades de proyectar ingresos con relativa estabilidad.
a) Se podrían deteriorar los indicadores de pobreza...	Ante la posibilidad de degradación de las condiciones ambientales que alterarían las actividades económicas en la zona de influencia directa del proyecto.	Lo cual dará como resultado a mayores exigencias de la población con el apoyo de grupos sociales más amplios condicionado a las operaciones del proyecto.
b) Se podría generar un incremento general del costo de vida y la desigualdad en la zona para la población en general.	Dado que las actividades del Proyecto emplearán parte de la mano de obra directa de un grupo de pobladores de la zona.	Lo cual provocaría malestar en la población y exigencias de mayores compensaciones.

<p>c) Se podrían generar incrementos en el uso de alcohol, drogas, prostitución, apuestas y problemas de orden legal.</p>	<p>Dado que se generará una inusual rápida acumulación de riqueza entre los hombres locales y la presencia de individuos que no están integrados a la comunidad local y que tampoco están sujetos a mecanismos de obligaciones sociales.</p>	<p>Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa del grupo empresarial responsable de la ejecución del proyecto.</p>
<p>a) Se podrían desestabilizar las relaciones internas de poder y una desigualdad de género aumentada.</p>	<p>Dada la posibilidad de un desigual acceso al trabajo en la mina a favor de los hombres, la pérdida del apoyo del hombre en el trabajo doméstico y un ambiente degradado que hace que a las mujeres les resulte más difícil acceder a agua y alimentos saludables para la familia.</p>	<p>Lo cual dará lugar a mayores esfuerzos en el área de relacionamiento comunitario para controlar esta disfunción y evitar sus consecuencias en la productividad de los trabajadores.</p>
<p>b) Se podría generar una pérdida de cohesión cultural y social y un mal uso de los recursos otorgado por compensaciones.</p>	<p>Dada la necesidad de reasentamiento de pobladores para el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Lo cual provocaría el deterioro de la imagen corporativa del grupo empresarial, responsable de la ejecución del proyecto.</p>
<p>c) Se podrían generar conflictos socioculturales entre foráneos y residentes, uso excesivo de recursos locales. Problemas referidos a una mayor accesibilidad a comunidades que eran "tradicionales", las cuales estarán expuestas a nuevos riesgos de salud.</p>	<p>Dado que se generará una inmigración acelerada de foráneos con usos y costumbres diferentes a las locales.</p>	<p>Lo cual provocaría malestar en la población y exigencias de mayores compensaciones.</p>
<p>d) Se podrían acentuar los problemas de pobreza, falta de infraestructura productiva y social en las zonas de influencia del proyecto.</p>	<p>Como resultado de problemas de institucionalidad (casos de corrupción) e ineficiencia en las gestiones de gobiernos regionales y locales.</p>	<p>Lo cual dará lugar a mayores exigencias de la población al proyecto, generando presión económica y social.</p>
<p>e) Se podrían generar demandas económicas de la población y divergencias entre los gobiernos regionales.</p>	<p>Dado que las operaciones del proyecto están localizadas en la región Cajamarca y la normativa sobre la distribución del Canon minero no contempla el beneficio a regiones como Lambayeque y Piura.</p>	<p>Lo cual dará lugar a incremento de la presión económica y social al proyecto.</p>

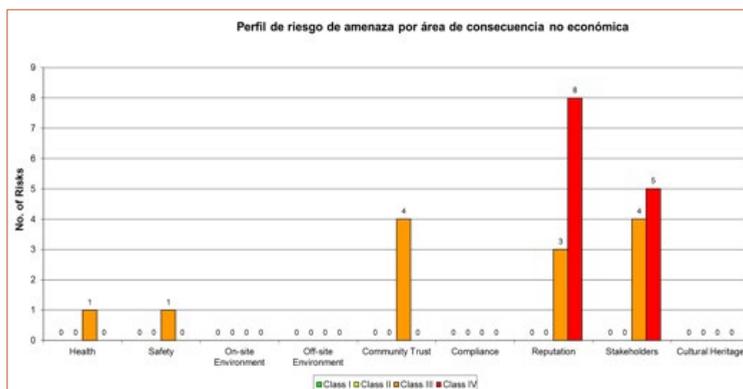
FIGURA 17. Perfil de los riesgos identificados

La Figura 17 muestra que la mayoría de riesgos identificados son de alta probabilidad de ocurrencia y alta impacto o severidad.

FIGURA 18. Perfil de los riesgos identificados clasificado por tipo consecuencia económica

La Figura 18 muestra la existencia de riesgos de clase I y II que afectan el cronograma de los proyectos en el territorio estudiado.

FIGURA 19. Perfil de los riesgos identificados clasificado por tipo consecuencia no económica



En la Figura 19 se puede observar la existencia de riesgos con alta probabilidad e impactos relacionados con confianza de la comunidad, reputación del proyecto y relacionado directamente a los *stakeholders*.

CONCLUSIONES

Respecto al análisis de la realidad problemática, del análisis de los niveles de conflictividad social en el mundo, América Latina y Perú, en los territorios donde se desarrollan proyectos de inversión pública y privada, se evidencia la ineficacia de los mecanismos de valoración de los actores involucrados lo cual no permite desarrollar estrategias para la gestión de riesgos y evitar que los proyectos en Perú se paralizen, dado que la paralización implica, en el extremo el abandono de la inversión, desempleo, reducción de las ventas en los servicios colaterales, desabastecimiento de productos cuando se presentan bloqueos de carreteras, entre otros problemas.

En relación a los objetivos planteados en la investigación, del abordaje teórico y la revisión de los antecedentes relevantes de la investigación se concluye que existe una variedad de metodologías y mecanismos de identificación y valoración de *stakeholders*, tales como: Método de la Red Europea de Negocios para la Responsabilidad Social Empresarial –CSR Europe–, Manual de Ethical Accountability, Modelo de Poder, Urgencia y Legitimidad –PUL–, Modelo de Poder/Dinamismo - matriz de GARDNER, Perspectiva de Valor del *Stakeholder* de FREEMAN. Sin embargo, se advierte que no se están realizando aplicaciones integrales de

los avances del desarrollo académico del fenómeno del análisis de los actores y su actuación en forma de redes en los territorios donde operan las instituciones del Estado, las empresas privadas y donde se conciben los proyectos de desarrollo de diferente tipo y magnitud.

De la revisión sistemática del estado del arte del fenómeno en estudio (la valoración de los *stakeholders*) se concluye que existen abordajes prolijos pero parciales. Algunos autores plantean mecanismos de valoración orientados al análisis individual de los actores basándose en los aportes de MITCHELL, AGLE y WOOD⁸¹ donde se destacan tipologías en base a diagramas de Venn que integran los atributos del poder, la urgencia y la legitimidad; sin embargo, otros autores como ROWLEY y MOLDEVIANU⁸² plantean el enfoque de redes sociales.

La metodología de identificación y valoración de actores sociales que integran la teoría de redes sociales y la clasificación de poder, legitimidad y urgencia es viable y factible, la misma que generan resultados relevantes y consistentes para la gestión de los riesgos sociales de un territorio, organización empresarial privada o estatal.

El uso de algoritmos computacionales y software especializado ayuda a representar matemática y gráficamente los resultados, permitiendo precisiones y traducciones muy razonables de los datos cualitativos a normalizaciones y generalizaciones para el uso respectivo en la gestión de proyectos o iniciativas empresariales y territoriales.

La validación de la propuesta metodológica ha permitido demostrar la factibilidad de integrar los resultados de la valoración de actores con la fase de la gestión de riesgos sociales.

RECOMENDACIONES

Las empresas o gestores territoriales que usen la propuesta metodológica planteada en el presente trabajo, deben considerar la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación dinámica de los actores, puesto que los escenarios son de alta volatilidad y la posición de los grados de centralidad, de poder y legitimidad de los actores son cambiantes los mismos que pueden ser reflejados incorporando índices de estabilidad de los actores.

81 MITCHELL, AGLE y WOOD. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", cit.

82 ROWLEY y MOLDOVEANU. "When will stakeholder groups act? An interest-and identity- based model of stakeholder group mobilization", cit.

CAPÍTULO QUINTO

Impactos de los *stakeholders* y la consolidación de escenarios de gestión de inversión y riesgos

Las organizaciones cada día se enfrentan a importantes procesos de adaptación y de renovación, por lo que se hace necesario que sus niveles de integración estén cada vez más estrechos no solo con los directivos, planes y objetivos, sino que también con sus miembros, lo que hace que sus proyecciones estén cada vez más cerca de cumplirse. En este sentido, los *stakeholders* forman parte de este mecanismo, así como de una dinámica necesaria para la buena y acertada gestión, tanto en los niveles de inversión, y por supuesto de riesgo. Además de ejercer un poderoso y decisivo punto de apoyo dentro de las organizaciones, puesto que estos grupos de interés aporta no solo ideas para que las metas u objetivos se lleven a cabo, sino que también sirven para guiar las políticas que estas organizaciones tengan. La definición de un *stakeholder* “es aquel individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por el logro de objetivos de una firma”⁸³.

83 BUSTAMANTE CHONG, BUSTAMANTE CHONG y CAAMAÑO BUSTAMANTE. “Análisis de los informes de responsabilidad social empresarial que influyen en la relación entre stakeholder y la calidad de la sociedad corporativa”, p. 3.

Cada vez las empresas, así como las organizaciones no son solo responsables antes el conjunto de accionistas que suelen formar parte de ella, ahora, el espectro se ha venido diversificando en aras de la participación por parte de los empleados, así como de los activistas, incluso los inversores y hasta consumidores, puedan llegar a tener una importante incidencia, además de un efecto positivo, por lo que la participación de ellos no solo se ha convertido en un aspecto cuya meta es precisamente la competencia. Aspecto cada día más importante dentro de la arquitectura económica, social y cultural de las organizaciones y empresas. De allí que es importante, que ellas emprendan un mapeo con la intención y el propósito de medir los niveles de incidencia e impacto en sus decisiones y también políticas.

Muchas organizaciones se ven más comprometidas a llevar a cabo un comportamiento responsable, no solo con los integrantes que la conforman, sino con el contexto, al cual forma parte. Un aspecto inherente en las organizaciones es que estas son y están llamadas a participar en los procesos de cambio, por un lado, y por el otro, en aspectos éticos cuyo centro de interés están inmersas casi todo el tiempo, puesto que vislumbran que cada vez es más trascendente formar parte de esa cultura empresarial, de la cual forma parte.

Así como las personas tienen un código ético que las determina, las empresas y organizaciones también poseen uno, las cuales las identifica y les confiere procesos éticos de gran relevancia para la cultura empresarial. La visión de los inversionistas, así como de sus propietarios, incluso de empleados, no son los únicos con los que la organización puede contar, ya que existen otros grupos de interés quienes manejan otros discursos en torno a la organización, así mismo sobre sus dinámicas e intereses.

Una de las políticas que manejan los grupos de interés o *stakeholders*, es que estos manejan *a priori* concepciones mucho más amplias que las acostumbradas por las dinámicas tradicionales administrativas, puesto que ellos, así como los accionistas, de igual manera, llevan consigo códigos de interés sumamente ambiciosos e incluso mucho más amplios que estos. Un ejemplo claro está relacionado con la responsabilidad social, entre otros aspectos relevantes para la organización.

Siendo los grupos de interés o *stakeholders* de suma importancia para la organización, puesto que desde que fueron concebidos han servido como reguladores de las organizaciones, además de generar importantes impactos. A raíz de los profundos avances tanto en las ciencias, como en las demás disciplinas, muchas empresas se han visto en

la imperiosa necesidad de acudir a los grupos de interés, debido a sus beneficios, así como al manejo de intereses que buscan mejorar las dinámicas organizativas. Desde el arribo de la teoría de los *stakeholders*, hacia la década de 1960, estos grupos han permitido no solo la apertura al mundo empresarial, sino que han contribuido a mejorar las relaciones con los demás grupos, además de ofrecer a los directivos puntos de vista diferentes en relación a los cambios generados desde lo económico, así mismo, en cuanto a su supervivencia en el mundo empresarial.

Por otro lado, los *stakeholders* buscan incitar el pensamiento no solo gerencial, tal y como se le venía concibiendo a las estructuras administrativas de otrora, sino más bien desde un pensamiento estratégico de importantes alcances y por supuesto, de interés para la organización. “Posteriormente la ‘*Stakeholder theory*’ se fundamenta en un enfoque estratégico de generación de valor para los grupos de interés involucrados, asegurando la supervivencia de la organización. El objetivo es lograr relaciones del tipo ganar - ganar”⁸⁴.

Los stakeholders, la inversión y los riesgos en las organizaciones

La influencia de los grupos de interés puede ser determinante a la hora de establecer las metas y los objetivos que bien se tengan en la organización. No obstante, esta puede de igual manera priorizar qué grupos pueden generar mayor o menor incidencia en las organizaciones y que logren de forma activa participar como verdaderos motores.

Entre la priorización más destacable, se encuentran aquellos grupos que tienen la capacidad para otorgar, revocar y hasta restringir el acceso a aquellos recursos operativos de la misma. De igual manera, estos grupos, y por su poder pueden incluso definir hasta qué punto una empresa tiene o no reputación dentro del mercado. De igual manera, favorecer los procesos de aprendizaje e innovación. De la misma

84 JUAN J. JIMÉNEZ MORENO y SERGIO PATERNOSTRO, cit. en ALBERTO TALAVERA MOLINA, MARTA GARCÍA TASCÓN, CARLOS PABLOS ABELLA y JUAN MESTRE SANCHO. “La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico caso de grandes clubes de tenis”, *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, vol. 17, n.º 1, 2018, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700290>], p. 39.

forma, “generar alerta de riesgo o emergencias que podrían desviar el proceso de las actividades de acuerdo al cronograma”⁸⁵.

En este sentido, SUÁREZ, citado por ORTIZ y RODRÍGUEZ, expone que:

Los *stakeholders* son muy necesarios en las nuevas compañías modernas, ya que la organización necesita de todo y de todos estos grupos de interés, ya que todos aportan significativamente en las capacidades, el conocimiento y la experiencia, pues de allí se utilizan diversas estrategias como instrumento para el desarrollo de la organización⁸⁶.

Es bien sabido que las organizaciones tienen como objetivo medular el diseño de planes, no solo en beneficio de su organización como tal, sino también para el beneficio del colectivo. En materia de riesgos y de inversión, los grupos de interés pueden generar excelentes resultados. Por un lado, porque conocen cuáles podrían ser los escenarios de tales riesgos, también porque conocen las propuestas establecidas, los recursos que se manejan y el clima organizacional. Por otro lado, las inversiones, los grupos de interés están atentos a las ofertas y a las demandas que se puedan dar dentro del mercado, incluso, saber qué mecanismos se podrían aplicar o emprender para evitar cualquier desajuste. En materia de evaluación, los grupos de interés pueden crear mayor contacto con el contexto, con la finalidad de ver cuáles son los escenarios más viables y convenientes a fin de ver qué decisiones al respecto se tomen.

Tanto la inversión, por un lado, como los riesgos por el otro, son dos aspectos cruciales dentro de una organización. Por lo que las organizaciones no pueden desaprovechar ya que la inversión va a permitir abrir el compás para futuras negociaciones, mientras que los riesgos son escenarios que siempre estarán presentes y allí también harán presencia los grupos de interés participando como agentes externos e internos.

85 MARGARITA ROSA MOGOLLÓN CARO. “Stakeholders: dinámica en la consecución de proyectos con responsabilidad social empresarial en las organizaciones colombianas” (tesis de especialización), Cartagena de Indias, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2019, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27828>], p. 18.

86 JORGE SUÁREZ TIRADO, cit. en PAULA CAROLINA ORTIZ AVENDAÑO y ANDRÉS ESTIVEL RODRÍGUEZ ALVARADO. “Relación que existe entre los stakeholders y el desarrollo sostenible en las pymes colombianas” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, disponible en [<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14186>], p. 9.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA, ANDREA PAOLA. “La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos”, en *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*, Trelew 19 y 20 de abril de 2012, disponible en [<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>].
- AGUIRRE, JULIO LEONIDAS. “Actores, relaciones y estructuras: introducción al análisis de redes sociales”, *Hologramatica*, vol. 7, n.º 20, 2014, pp. 161 a 187, disponible en [<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/35832>].
- ALBA, RICHARD D. “Taking stock of network analysis”, *Reserch in the Sociology of Organization*, vol. 1, 1982, pp. 39 a 74.
- ALTAMIRANO SALAZAR, ANÍBAL. “Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador”, *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 22, n.º 2, 2018, pp. 73 a 94, disponible en [<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/293>].
- ALTAMIRANO, VERÓNICA y FABIANA ALTAMIRANO. “Recursos para la gestión de la comunicación online”, en JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ, CARMEN COSTA SÁNCHEZ y CESIBEL VALDIVIEZO ABAD (eds.). *Comunicación organizacional en entornos “online”: gestión, actores y recursos*, Tenerife, Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015, pp. 75 a 106, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7627947>].
- ARAYA PIZARRO, SEBASTIÁN CRISTÓBAL; LUPERFINA ELOISA ROJAS ESCOBAR y ENRIQUE PATRICIO RUIZ VEGA. “Aspectos importantes en la consolidación de una empresa: una mirada desde el sector comercio”, *Revista Academia & Negocios*, vol. 3, n.º 1, 2017, pp. 11 a 22, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2979459].

- AUCAY PIEDRA, EFRÉN y PRISCILLA HERRERA TORRES. “Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca”, *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 7, n.º 14, 2017, pp. 81 a 98, disponible en [<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/14.2017.04>].
- BABU, NISHAT; KENNETH DE ROECK y NICOLÁS RAINERI. “Hypocritical organizations: implications for employee social responsibility”, *Journal of Business Research*, vol. 114, 2020, pp. 376 a 384.
- BÁEZ ERAZO, VALERIE GESSEY; DIEGO EDUARDO APOLO BUENAÑO, GABRIELA ESTEFANÍA PASQUEL RACINES y LIZETH MICHELLE PAUKER TENEDA. “Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional”, en JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ, CARMEN COSTA SÁNCHEZ y CESIBEL VALDIVIEZO ABAD (eds.). *Comunicación organizacional en entornos “online”: gestión, actores y recursos*, Tenerife, Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015, pp. 29 a 52, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7627947>].
- BARNES, JAMES ALLEN. *Social networks*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., 1972.
- BARRAGÁN GARZÓN, PAULA ANDREA y ANGIE LORENA LÓPEZ PINILLA. “Las decisiones judiciales: un dilema entre la legitimidad y la influencia de los medios de comunicación”, *Novum Jus: Revista Especializada en Sociología Jurídica y Política*, vol. 12, n.º 2, pp. 189 a 200, disponible en [<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/16342>].
- BARRIO FRAILE, ESTRELLA y ANA MARÍA ENRIQUE. “Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders”, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, vol. 17, n.º 17, 2018, disponible [<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/110/246>].

- BARRIO FRAILE, ESTRELLA. “La gestión de la responsabilidad social corporativa: propuesta de un modelo teórico”, *Questiones publicitarias. Revista internacional de comunicación y publicidad*, vol. 1, n.º 22, 2018, pp. 59 a 68, disponible en [<https://questionespublicitarias.es/article/view/v1-n22-barrio>].
- BASTIAN, MATHIEU; SEBASTIEN HEYMANN y MATHIEU JACOMY. Gephi: “Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks association for the advancement of artificial intelligence”, *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media*, vol. 3, n.º 1, 2009, pp. 361 y 362, disponible en [<https://ojs.aaai.org/index.php/ICWSM/article/view/13937>].
- BOYD, JOHN. “Harrison C. white. An anatomy of kinship: mathematical models for structures of cumulated roles. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963”, *Behavioral Science*, vol. 9, n.º 4, 1964, pp. 372 a 376.
- BUSTAMANTE CHONG, MARIANA E.; CESAR A. BUSTAMANTE CHONG y VANESSA E. CAAMAÑO BUSTAMANTE. “Análisis de los informes de responsabilidad social empresarial que influyen en la relación entre stakeholder y la calidad de la sociedad corporativa”, *UCE Ciencia. Revista de Postgrado*, vol. 8, n.º 1, 2020, pp. 1 a 8, disponible en [<http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/187>].
- CARDONA ARBELÁEZ, DIEGO ALONSO; CAMILO MEJÍA REATIGA y JUAN SEBASTIÁN HERNÁNDEZ COBOS. “La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders”, *Saber, Ciencia y Libertad*, vol. 15, n.º 2, 2020, pp. 151 a 163, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6726>].
- CARLOS, W. CHAD y BEN W. LEWIS. “Strategic silence: withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, n.º 1, 2018, pp. 130 a 169, disponible en [<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0001839217695089>].

- CARTWRIGHT, DORWIN y FRANK HARARY. “Structural balance: a generalization of Heider’s theory”, *Psychological Review*, vol. 63, n.º 5, 1956, pp. 277 a 293.
- CASTRO ALFARO, ALAIN; LINO MERCADO LEÓN y NORA GONZÁLEZ PÉREZ. “Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel las Américas en Cartagena de Indias”, *Panorama Económico*, vol. 24, 2017, pp. 283 a 296, disponible en [<https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/1563>].
- CONSTANTINESCU, MIHAELA y MUEL KAPTEIN. “CSR standards and corporate ethical virtues: a normative inquiry into the way corporations integrate stakeholder expectations”, en SAMUEL O IDOWU, CLAUS STRUE FREDERIKSEN, ASLI YÜKSEL MERMOD y MORTEN EBBE JUUL NIELSEN (eds.). *Corporate social responsibility and governance. Theory and practice*, Springer, 2015, pp. 159 a 180.
- CONTRERAS PACHECO, ORLANDO E.; LEONARDO H. TALERO SARMIENTO y LAURA Y. ESCOBAR RODRÍGUEZ. “Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones”, *Suma de Negocios*, vol. 11, n.º 24, 2019, pp. 64 a 72, disponible en [https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/27-08-2019-rsn_1124_contreras-pacheco-w.pdf].
- CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY EUROPE. *A guide to CSR in Europe. Country insights by CSR Europe’s national partner organisations*, CSR Europe, octubre de 2010, disponible en [https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1036/guide_to_csr_csr%20europe.pdf].
- FERNÁNDEZ LORENZO, ANGIE; DANIELA EMPERATRIZ ARIAS PUEDMAG, CARMEN ROCÍO PADILLA OYOS, SANTIAGO CALERO MORALES y HUMBERTO ANÍBAL PARRA CÁRDENAS. “Alianzas y conflictos entre grupos de interés de un hospital militar: aplicación del método Mactor”, *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, vol. 36, n.º 1, 2017, pp. 1 a 14, disponible en [<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?1DARTICULO=75082>].

- FREEMAN, LINTON C. *El desarrollo del análisis de redes sociales: un estudio de sociología de la ciencia*, Indiana, Palibrio, 2012.
- FRIEDMAN, ANDREW L. y SAMANTHA MILES. *Stakeholders: theory and practice*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- GALASKIEWICZ, JOSEPH y STANLEY WASSERMAN. "Social network analysis: concepts, methodology, and directions for the 1990s", *Sociological Methods & Research*, vol. 22, n.º 1, 1993, pp. 3 a 22.
- GARCÍA, ALEJANDRO; DAIANA SERNA y WEIMAR SANTOS. "Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos", *Revista Espacios*, 2018, vol. 39, n.º 51, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p16.pdf>].
- GONZÁLEZ, CECILIA y LILIA MUÑOZ. "Redes sociales su impacto en la educación superior: caso de estudio en la Universidad Tecnológica de Panamá", *Campus Virtuales*, vol. 5, n.º 1, 2016, pp. 84 a 90, disponible en [<http://uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/117>].
- GONZÁLEZ MASIP, JAIME. "Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valores de las empresas", *Boletín Económico de ICE*, n.º 3.096, 2018, pp. 47 a 57, disponible en [<http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5693>].
- GUILLÉN GUÉDEZ, ANA JULIA. "Plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una consultoría de ingeniería en Venezuela" (tesis de especialización), Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 2016, disponible en [<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Febrero%202018/AAT2822.pdf>].
- IDOWU, SAMUEL O. (ed.). *Key initiatives in corporate social responsibility. Global dimension of CSR in corporate entities*, Suiza, Springer, 2016.
- IDOWU, SAMUEL O.; CATALINA SITNIKOV y LARS T. MORATIS (eds.). *ISO 26000: a standardized view on corporate social responsibility. Practices, cases and controversies*, Suiza, Springer, 2019.

- IDOWU, SAMUEL O.; NICHOLAS CAPALDI, MATTHIAS S. FIFKA, LIANGRONG ZU y RENÉ SCHMIDPETER (eds.). *Dictionary of corporate social responsibility*, Suiza, Springer, 2015.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*, noviembre de 2010, disponible en [<https://www.iso.org/standard/42546.html>].
- JASTRAM, SARAH y JULIA PRESCHER. “Legitimizing corporate social responsibility governance”, en SAMUEL O. IDOWU, CLAUS STRUE FREDERIKSEN, ASLI YÜKSEL MERMÖD y MORTEN EBE JUUL NIELSEN (eds.). *Corporate social responsibility and governance. Theory and practice*, Suiza, Springer, 2015, pp. 39 a 61.
- KAPTEIN, MUEL. *Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations*, Suiza, Springer, 1998.
- KAPTEIN, MUEL. “Understanding unethical behavior by unravelling ethical culture”, *Human Relations*, vol. 64, n.º 6, 2011, pp. 843 a 869.
- KYTLÉ, BETH y JOHN GERARD RUGGIE. “Corporate social responsibility as risk management. A model for multinationals”, *Corporate Social Responsibility Initiative*, working paper n.º 10, Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005, disponible en [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cris/files/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf].
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, JAIME y JULIÁN ANDRÉS VICTORIA MAZUERA. “Propuesta de modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa mayorista de productos masivos” (tesis de especialización), Palmira, Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2018, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21095>].
- LOZARES, CARLOS. “La teoría de redes sociales”, *Papers*, vol. 48, 1996, pp. 103 a 126, disponible en [<https://papers.uab.cat/article/view/v48-lozares/pdf-es>].

- MÁRTINEZ NAVALÓN, JUAN G.; ALICIA BLANCO GONZÁLEZ y ALBERTO PRADO ROMÁN. “Un análisis de la satisfacción de los stakeholders y la legitimidad: el modelo de negocio de la institución universitaria”, *Revista Espacios*, vol. 40, n.º 16, 2019, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a19v40n16/19401627.html>].
- MARULANDA, NATALIA y MIGUEL D. ROJAS. “Ética en instituciones de educación superior para la construcción de relaciones de confianza con grupos de interés (stakeholders)”, *Información Tecnológica*, vol. 30, n.º 3, 2019, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So718-07642019000300269&lng=en&nrm=iso&tlng=en].
- MITCHELL, RONALD K.; BRADLEY R. AGLE y DONNA J. WOOD. “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *The Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, 1997, pp. 853 a 886, disponible en [<https://www.jstor.org/stable/259247?origin=crossref&seq=1>].
- MOGOLLÓN CARO, MARGARITA ROSA. “Stakeholders: dinámica en la consecución de proyectos con responsabilidad social empresarial en las organizaciones colombianas” (tesis de especialización), Cartagena de Indias, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2019, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27828>].
- MONSALVE MORENO, MAURICIO. *Análisis de redes sociales: un tutorial*, Universidad de Chile, 11 de diciembre de 2008, disponible en [<https://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/SNA.pdf>].
- MOON, JEREMY. *Corporate social responsibility. A very short introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2014.
- MORENO, J. L. *Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934.

- NAVA ROGEL, ROSA MARÍA; PATRICIA MERCADO SALGADO y MARÍA CATALINA GUTIÉRREZ LEEFMANS. “De la satisfacción de necesidades a la creación de valor social. Un reto mercadológico”, en CARMEN ROMELIA FLORES MORALES, MYRNA ISELA GARCÍA BENCOMO, LUIS RAÚL SÁNCHEZ ACOSTA y PATRICIA MERCADO SALGADO. *Temas selectos de sostenibilidad e integración económica*, Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2019, pp. 73 a 79, disponible en [http://148.210.21.170/bitstream/handle/20.500.11961/8062/Temas_selectos_sostenibilidad_e_integracion_economica.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=73].
- ORTIZ AVENDAÑO, PAULA CAROLINA y ANDRÉS ESTIVEL RODRÍGUEZ ALVARADO. “Relación que existe entre los stakeholders y el desarrollo sostenible en las pymes colombianas” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, disponible en [<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14186>].
- ORTIZ, YESSICA VICTORIA; ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ, ROSA MARÍA NAVA ROGEL y MARCELINO CASTILLO NECHAR. “Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales”, *Universidad & Empresa*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 97 a 120, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187244133008/index.html>].
- PALACIOS, CLIDE LIDIA y CARLOS RAFAEL COPPA. “Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso”, *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 16, n.º 40, 2015, pp. 233 a 259, disponible en [<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/13099>].
- PALMER, M. “Conflict management”, en SAMUEL O. IDOWU, NICHOLAS CAPALDI, MATTHIAS S. FIFKA, LIANGRONG ZU y RENÉ SCHMIDPETER (eds.). *Dictionary of corporate social responsibility*, Suiza, Springer, 2015.

- PRESAS MATA, FÁTIMA. “La responsabilidad social de los stakeholders en la publicidad: necesidad de un compromiso ético en la industria publicitaria”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 6, n.º 1, 2018, pp. 38 a 51, disponible en [<https://www.methaodos.org/revista-methaodos/index.php/methaodos/article/view/208>].
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Practice standard for work breakdown structures*, Chicago, Project Management Institute, 2001.
- REYNOSO, CARLOS. *Redes sociales y complejidad. Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura*, Buenos Aires, SB, 2011.
- RODRIGO, PABLO y DANIEL ARENAS. “Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes”, *Journal of Business Ethics*, n.º 83, 2008, pp. 265 a 283.
- RODRÍGUEZ ARANDAY, FERNANDO. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión.: Una propuesta metodológica*, México, D. F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018.
- ROMANCE, MIGUEL. *Análisis de redes complejas: un paseo matemático entre Google y las redes sociales*, Murcia, noviembre de 2010, disponible en [https://www.um.es/documents/118351/187983/romance_2010.pdf].
- ROWLEY, TIMOTHY J. y MIHNEA MOLDOVEANU. “When will stakeholder groups act? An interest -and identity- based model of stakeholder group mobilization”, *The Academy of Management Review*, vol. 28, n.º 2, 2003, pp. 204 a 219.
- RUGGIE, JOHN GERARD. *Report of the special representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, Naciones Unidas, 2011, disponible en [<https://digitallibrary.un.org/record/705860#record-files-collapse-header>].

- SÁENZ, CÉSAR. “A social conflict diagnostic tool for application in the mining industry: a case study in Peru”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n.º 3, 2018, pp. 690 a 700.
- SÁNCHEZ CARMONA, JUAN ANTONIO. “Percepción de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas sobre ética de la empresa y responsabilidad social corporativa” (tesis de pregrado), Cartagena, Universidad Politécnica de Cartagena, 2019, disponible en [<https://repositorio.upct.es/xmlui/handle/10317/7916>].
- SANTOS JÚNIOR, ADALBERTO; LUIZ MENDES FILHO, FERNANDO ALMEIDA GARCÍA y JOSÉ MANUEL SIMÕES. “Smart tourism destinations: um estudo baseado na visão dos stakeholders”, *Revista Turismo em Análise*, vol. 28, n.º 3, 2017, pp. 358 a 379, disponible en [<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/125769>].
- SANZ MENÉNDEZ, LUIS. “Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes”, *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, n.º 7, 2003, pp. 21 a 29, disponible en [<https://digital.csic.es/handle/10261/1569>].
- SCOTT, JOHN. *Social network analysis*, Londres, Sage, 2017.
- SUPELANO RUIZ, NATALIA y DOUGLAS CAMILO HERNÁNDEZ RIVERA. “Análisis de la percepción de los stakeholders en la construcción de un proyecto residencial y hotelero en la ciudad de Santa Marta, Colombia” (tesis de pregrado), Bogotá, Universidad El Bosque, 2018, disponible en [<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2468>].
- TALAVERA MOLINA, ALBERTO; MARTA GARCÍA TASCÓN, CARLOS PABLOS ABELLA y JUAN MESTRE SANCHO. “La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico caso de grandes clubes de tenis”, *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, vol. 17, n.º 1, 2018, pp. 1 a 12, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700290>].

UMA VEDI, V. “Case study - centrality measure analysis on co-authorship network”, *Journal of Global Research in Computer Science*, vol. 4, n.º 1, 2013, pp. 67 a 70, disponible en [<https://www.rroij.com/open-access/case-study-centrality-measure-analysis-on-coauthorship-network-67-70.pdf>].

VELA MELÉNDEZ, LINDON. “Propuesta metodológica para la valoración de stakeholders en proyectos de inversión: Una herramienta para la gestión de riesgos sociales” (tesis de doctorado), Lambayeque, Perú, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017, disponible en [<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/1171>].

ZANDER, ALVIN FREDERICK y DORWIN CARTWRIGHT. *Group dynamics: research and theory*, Nueva York, Harper & Row, 1968.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en junio de 2022

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia