

Responsabilidad empresarial y desarrollo humano en el contexto de Cabo Delgado



Con la participación de:



© Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), 2015
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid
www.fiiapp.org

Edición: Septiembre de 2015

Documento elaborado por ONGAWA

Autores: Jose Manuel Gómez, Eduardo Sánchez, Nuria Casaldàliga, Rudy Martínez



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de ONGAWA y no reflejan necesariamente la posición de la Cooperación Española.

PRÓLOGO

La economía política del desarrollo en Mozambique en general y en la provincia de Cabo Delgado en particular ha sufrido profundos cambios a raíz del reciente descubrimiento de ingentes bolsas de gas en las capas subterráneas y el inicio de las operaciones para implantar los grandes proyectos extractivos en el sector de los hidrocarburos. Estos procesos han alterado en los últimos años las estructuras y dinámicas de desarrollo social y económico de la provincia.

En este contexto, resulta esencial fortalecer a los actores que forman parte de los procesos de desarrollo, especialmente a las administraciones locales, el sector privado y la sociedad civil, de forma que puedan responder de manera adecuada a los retos que esto supone en términos de diseño y puesta en práctica de acciones y estrategias de carácter integrado, capaces de contribuir a un crecimiento inclusivo, la redistribución equitativa de la riqueza y el aprovechamiento de las oportunidades de manera sostenible.

Con este objetivo, los días 8 y 11 de junio de 2015 se celebró en Pemba el seminario “Formación y diálogo sobre el papel de la responsabilidad social de las empresas en la concepción de estrategias y puesta en marcha de políticas de desarrollo inclusivo”, con el apoyo del Programa de Apoyo a Políticas Públicas Inclusivas en África Subsahariana (APIA), impulsado por la Dirección de Cooperación con África y Asia y, en concreto, el Departamento de Cooperación con África Subsahariana de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y su Oficina Técnica de Cooperación en Mozambique.

El seminario fue organizado en colaboración con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), la ONG española ONGAWA y la Universidad del Lurio (Mozambique), en el marco de un proyecto más amplio que abarcaba la publicación de un manual de carácter introductorio sobre la responsabilidad social de las empresas.

El trabajo realizado por ONGAWA en la obra que presentamos, titulada *Responsabilidad empresarial y desarrollo humano en el contexto de Cabo Delgado*, pretende estructurar, sistematizar y divulgar una serie de cuestiones básicas sobre la naturaleza de la responsabilidad social empresarial, el papel de las empresas en el desarrollo y los contextos específicos en que este fenómeno tiene lugar en Mozambique, de forma clara, sintética y comprensible para todos.

No podríamos cerrar este prólogo sin agradecer a todos los participantes en la organización y celebración del seminario su contribución para la elaboración de esta obra, con la esperanza de que resulte de utilidad para exponer de forma clara y sobre el papel la responsabilidad social de las empresas en el desarrollo humano, en un intento de consolidar las buenas prácticas y generar dinámicas de aprendizaje y reflexión sobre los procesos que actualmente se están viviendo en la provincia de Cabo Delgado en particular y en Mozambique en general.

ÍNDICE

1. EMPRESA Y DESARROLLO. CONCEPTOS BÁSICOS Y PRINCIPALES TENDENCIAS.....	6
1.1. UN NUEVO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	6
1.2. EMPRESA, DESARROLLO ECONÓMICO Y DESARROLLO HUMANO.....	8
1.3. LA EMPRESA Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO.....	9
1.4. LOS TERRITORIOS DE LA EMPRESA Y EL DESARROLLO.....	10
1.4.1. <i>El territorio de la responsabilidad</i>	11
1.4.2. <i>El territorio del contexto institucional</i>	11
1.4.3. <i>El territorio de la operación</i>	12
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	13
2.1. PRINCIPALES TENDENCIAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	13
2.1.1. <i>Valores, ética y empresa</i>	14
2.1.2. <i>Evolución de la RSE</i>	15
2.1.3. <i>RSE y sostenibilidad</i>	16
2.1.4. <i>Debates en torno a la RSE</i>	17
2.2. HERRAMIENTAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	18
2.2.1. <i>Marcos normativos y referencias internacionales</i>	18
2.2.2. <i>Implementación de la RSE</i>	22
2.3. GRUPOS DE INTERÉS Y MATERIALIDAD.....	24
2.4. EMPRESA Y DERECHOS HUMANOS.....	27
2.5. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS.....	28
2.6. LA EVASIÓN FISCAL Y LA CORRUPCIÓN.....	31
2.7. LA PROMOCIÓN DE LA RSE.....	33
3. ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y DESARROLLO HUMANO EN MOZAMBIQUE.....	34
3.1. CONTEXTO: BOOM DEL GAS Y DESARROLLO HUMANO.....	34
3.2. MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO.....	38
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5. BIBLIOGRAFÍA.....	48

1. Empresa y Desarrollo. Conceptos básicos y principales tendencias

1.1. Un nuevo contexto internacional

Todos somos conscientes de los profundos cambios políticos, económicos y sociales de nuestro tiempo, que están modificando rápida y profundamente el escenario de las relaciones internacionales.

Por una parte, el mundo en desarrollo es mucho más heterogéneo que hace sólo unos años. Entre los países menos adelantados –que en muchos casos se están desarrollando con tasas de crecimiento muy altas-, y los países que ya han alcanzado los niveles de renta comparables con los de los países desarrollados -como algunos del sudeste asiático- existe una amplia variedad de países de renta media y media-baja con necesidades e intereses dispares. A su vez, dentro de los países, incluso de aquellos cuyas economías crecen a unas tasas apreciables, la distribución de ingresos entre grupos sociales es cada vez más dispar, emergiendo la “desigualdad” como uno de los grandes temas a debate (PNUD, 2013; Stiglitz, 2012). Mientras una parte de la población empieza a disfrutar de un nivel de renta similar al de los países más avanzados económicamente, otra parte sigue condenada a vivir con inaceptables cotas de privación y vulnerabilidad. En definitiva, se está configurando una nueva geografía de la pobreza, tanto en lo que respecta a su distribución relativa entre países, como a su composición dentro de cada uno de ellos.

Por otra parte, algunos países en desarrollo se han convertido en potencias regionales o globales, lo que provoca que el sistema internacional sea cada vez más multipolar y que los procesos de toma de decisiones para resolver los problemas globales, aquellos que traspasan las fronteras nacionales, sean más complejos y laboriosos. Así, China se ha convertido desde finales de 2014 en la primera potencia mundial en términos de producto interior bruto en paridad de poder adquisitivo, superando por primera vez a EEUU, y algunas potencias emergentes se están convirtiendo en polos dinamizadores del desarrollo de amplias regiones, con una influencia económica, política y comercial que explica, en buena medida, el crecimiento que en términos macroeconómicos están experimentando muchos países tradicionalmente receptores de ayuda (Alonso, 2012).

A su vez, muchos países con grandes reservas de materias primas, como minerales e hidrocarburos, se están beneficiando de un periodo prolongado de precios elevados, lo que está atrayendo inversión extranjera directa, generando actividad económica e ingresos para el Estado por impuestos, y ayudando a equilibrar la balanza de pagos internacional.

En el 2015 concluyó el plazo establecido para la consecución de los Objetivos de Desarrollo el Milenio y se abre una nueva agenda hasta el 2030 que estará dominada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mucho más ambiciosos, con un alcance global, y que aborda tanto los retos pendientes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y la gobernabilidad.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Erradicar la Pobreza mundial en todas sus formas
2. Erradicar el hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible
3. Asegurar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades
4. Garantizar una educación de calidad y equitativa y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos
5. Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna
8. Promover el crecimiento económico sostenible e inclusivo y el trabajo decente
9. Promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
10. Reducir la desigualdad en y entre países
11. Hacer que las ciudades y asentamientos humanos sean incluyentes, seguros, resilientes y sostenibles
12. Asegurar pautas de consumo y producción sostenibles
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos
14. Conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos
15. Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, el manejo sostenible de los bosques, combatir la desertificación, detener y revertir la degradación de la tierra y detener la pérdida de biodiversidad
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles
17. Facilitar medios y revitalizar las colaboraciones entre múltiples interesados para el desarrollo sostenible

Fuente: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (NNUU, 2015)

En las últimas dos décadas, los recursos destinados a los países en desarrollo a través de la inversión extranjera directa, la financiación privada o las remesas han sido mayores, y han crecido más rápido, que los flujos de AOD. Esto hace que se fije más la atención sobre estos flujos privados y se discuta sobre cómo aumentar el impacto de estos flujos en la reducción de la pobreza.

Desde que se celebró la cumbre mundial de financiación del desarrollo de Monterrey en 2002, la comunidad internacional ha sido muy activa en la búsqueda de fuentes de financiación innovadoras, y recibirá un impulso nuevo a partir de julio del 2015 tras la celebración de la cumbre de financiación del desarrollo de Addis Abeba. Esta búsqueda se hace ahora más acuciante por la creciente necesidad de recursos que demanda la solución de problemas globales, los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible; y también por las restricciones presupuestarias, dado que la fuerte crisis económica y financiera que desde 2008 sufren muchos países donantes está provocando una notable reducción de los presupuestos de Ayuda Oficial al Desarrollo. Según datos del Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE, 2014), aunque la ayuda oficial al desarrollo se ha estabilizado en 2013 en torno al 0,30% del PIB de los países donantes, frenando el descenso de los últimos años, dista mucho de las cantidades aportadas antes de la crisis, como en el caso español que en 2013 dedicó el 0,16% del PIB, cuando en 2009 el porcentaje era del 0,47%.

En este contexto de múltiples cambios en los países en desarrollo y de crisis en los desarrollados, de reconfiguración del mapa de la pobreza, de una nueva agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible, y de replanteamiento de la financiación y los mecanismos de actuación en cooperación internacional, adquiere más sentido que antes revisar el papel de los diferentes actores que participan e influyen en el desarrollo humano, y en especial de la empresa.

1.2. Empresa, desarrollo económico y desarrollo humano

Las bases teóricas del paradigma del desarrollo humano se atribuyen a Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, por su contribución a la comprensión del desarrollo como un proceso de ampliación de capacidades y de libertades. Su propuesta de centrar el objetivo del desarrollo en las personas, en vez de en el crecimiento del PIB, fue decisiva en el proceso que llevó a la publicación en 1990 del primer Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y su Índice de Desarrollo Humano, que a partir de ese momento se ha convertido en una referencia.

El paradigma de desarrollo humano se ha ido complementando en los últimos años con *una aproximación al desarrollo basada en los derechos humanos, que parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen derechos inalienables que no pueden ser violados, y se guía por los valores, las normas y los principios de lo que universalmente se ha reconocido y codificado como derechos humanos. Los derechos humanos suponen la obligación por parte de los agentes responsables de respetar, proteger y cumplir con ellos.*

Generalmente, se reconoce que existe una estrecha **relación entre desarrollo humano y desarrollo económico**, aunque esta relación no es sencilla. El modelo económico dominante ha contribuido a incrementar los niveles de renta y de riqueza material en casi todo el mundo, pero su reparto ha sido muy desigual entre los diferentes países, y también dentro de ellos. La reconciliación del desarrollo económico con el humano, pasa por que éste sea **“inclusivo”**, que llegue a todos los colectivos y especialmente al de los más vulnerables, y **“sostenible”**, que se pueda mantener en el tiempo sin degradar el entorno físico en el que opera.

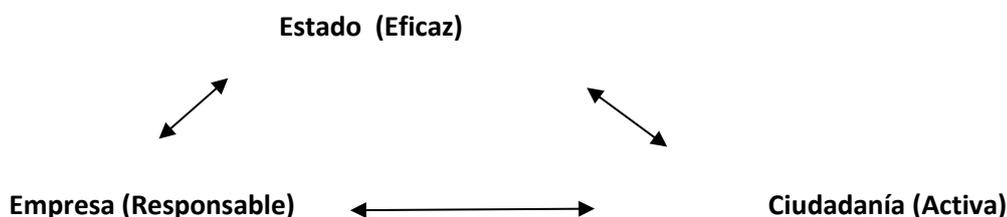
En la promoción del desarrollo humano el Estado juega un papel fundamental. El Informe sobre Desarrollo Humano 2013 “El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso”, ha analizado las políticas de los países que han conseguido avances más rápidos, y señala como uno de los tres impulsores de una transformación al Estado desarrollista proactivo (los otros dos impulsores serían el aprovechamiento de los mercados mundiales y la fuerte innovación en políticas sociales).

Sin embargo, el papel del Estado, siendo necesario, no es suficiente. Por una parte, si el desarrollo humano significa el aumento de capacidades y libertades, la sociedad civil organizada tiene un papel importante en su defensa y promoción. En algunos países, los avances en esperanza de vida, salud, educación o ingresos, se han visto ensombrecidos por la falta de libertad, y el mismo informe del PNUD, a pesar de no ser excesivamente crítico con este aspecto, marca como un reto para el futuro “la dotación de voz y participación a los ciudadanos”. Por otro lado, gran parte del dinamismo económico del que han disfrutado los países que más rápidamente han avanzado en parámetros de desarrollo humano se debe al empuje de su sector empresarial.

De esta manera, los tres pilares sobre los que se asientan las relaciones de una sociedad y de su economía son las Administraciones Públicas (sector público), el tercer sector (el llamado sector

sin ánimo de lucro) y las empresas (sector privado)¹. Cada cual tiene su propia función, y el progreso social se puede entender como un juego de equilibrios, complementariedad y vigilancia entre un Estado eficaz, una ciudadanía activa y un sector privado responsable.

Gráfico 1. Juego de equilibrios para obtener el progreso social



Fuente: Elaboración propia

1.3. La empresa y cooperación al desarrollo

Las empresas han tenido tradicionalmente una participación importante en cooperación al desarrollo al canalizar, fundamentalmente como proveedores de bienes y servicios vinculados en su mayoría a la construcción de infraestructuras y adquisición de equipos, una gran parte de los fondos públicos destinados a ayuda y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Más allá de esta participación, en los últimos años se está produciendo un nuevo marco de aproximación hacia las empresas, donde las NNUU están jugando un papel importante.

En 1999, el entonces secretario de las NNUU, Kofi Annan, propuso la creación de una alianza entre las Naciones Unidas y el sector privado, un “*pacto global de valores y principios compartidos*” (Discurso de Kofi Annan en el *World Economic Forum* de 1999, Davos). Esta propuesta derivó en la constitución del *Global Compact*, que solicita a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica ciertos valores sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

En el año 2000, este pacto se integró de forma transversal en la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) a través del ODM8, “la creación de una asociación global para el desarrollo”, la cual constituye el instrumento fundamental para lograr el resto de los objetivos. Se abrió así una puerta a la colaboración estratégica con el sector empresarial en la lucha contra la pobreza. Además del llamamiento explícito al sector empresarial para involucrarse en alguna meta concreta (“En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones”), se planteó el debate sobre la imposibilidad de avanzar en los ODM sin la participación empresarial, dadas las estrechas vinculaciones que existen y que se reflejan en la Figura 1.

¹ La denominación de “empresa” es aplicable a una gama variadísima de organizaciones, que abarca desde la gran multinacional que gestiona presupuestos mayores que la suma de muchos gobiernos, hasta la microempresa informal que sirve de sustento precario a una mujer pobre, y aunque cada una tiene un papel que representar en la escena del desarrollo, su potencial y sus responsabilidades no son comparables. Son las grandes empresas, muchas de ellas multinacionales, las que tienen un mayor impacto sobre el desarrollo y en las que principalmente nos centramos.

La inclusión del sector privado como socio estratégico en el sistema de cooperación siguió siendo decididamente impulsada por Kofi Annan, quien en julio de 2003 anunció la creación de la Comisión para el Sector Privado y el Desarrollo en el seno de las NNUU. El objetivo de esta comisión era identificar y estudiar cómo abordar los obstáculos que limitan la expansión del sector privado entre las comunidades de menores ingresos de países en vías de desarrollo, además de analizar de qué forma el mercado puede generar desarrollo y riqueza en los ámbitos local y nacional. Varios años más tarde, en 2008, el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publicaba su libro “Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas”, apuntando a los negocios inclusivos como herramienta de lucha contra la pobreza utilizando las propias leyes del mercado.

La participación del sector empresarial en la promoción del desarrollo también estuvo presente en el **IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda** de 2011 en Busán. Así, en su declaración final “Asociación para una eficaz cooperación para el desarrollo” se reconoció que la cooperación al desarrollo está en estos momentos constituida por una gran diversidad de actores, entre los cuales el sector empresarial está llamado a ocupar un papel importante. En la **Cumbre de Río+20** del año 2012, uno de los principales ejes de discusión fue la “Economía verde”, que se centraba en el desarrollo de los sectores económicos más respetuosos con el entorno y que con el tiempo puedan ir sustituyendo a los de mayor impacto, y se introdujo el concepto de Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

Por su parte, el **Pacto Mundial de Naciones Unidas** ha propuesto una **Arquitectura para la vinculación de los negocios a la Agenda Post 2015** que ilustra los principales bloques de construcción necesarios para mejorar la sostenibilidad corporativa como una contribución efectiva al desarrollo sostenible, creando valor para las empresas y para la sociedad. Cada uno de estos bloques deberá ser fortalecido y conectado mediante un esfuerzo exhaustivo y colectivo, si es que han de contribuir a ampliar la escala de la sostenibilidad corporativa y convertir a la empresa en una fuerza verdaderamente transformadora en la era Post 2015. En esta propuesta, las empresas individuales, las organizaciones de sostenibilidad corporativa, los gobiernos, los inversores, las escuelas de negocio, la sociedad civil, el mercado laboral y los consumidores juegan un importante papel a la hora de elevar la acción empresarial y deben ser capaces de identificar aquellas áreas en las que necesitan hacer más.

1.4. Los territorios de la empresa y el desarrollo

Se pueden definir tres “territorios” figurados que resultan de abordar la cuestión de la empresa y el desarrollo con diferentes perspectivas: la responsabilidad empresarial, el contexto institucional y, por último, la operación (Mataix y Sánchez, 2011). Como puede observarse en la figura siguiente, y será desarrollado en los siguientes epígrafes, los tres territorios están conectados entre sí.

Reconocer el territorio desde el cual se está observando o impulsando una determinada iniciativa, contribuirá a centrar mejor los numerosos debates sobre el papel de la empresa en el desarrollo y la cooperación internacional que están teniendo lugar en la actualidad, no sólo en España, sino también en algunos de los países en los que actúa la cooperación española.

1.4.1. El territorio de la responsabilidad

A muchas organizaciones y movimientos sociales la cuestión de la empresa y de su relación con el desarrollo les traslada inmediatamente a un escenario de conflicto, en el que se reproducen malas prácticas de grandes empresas y de directivos irresponsables, que causan graves daños medioambientales y sociales, y vulneran derechos esenciales de las poblaciones más desprotegidas.

El auge del movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de su “industria” paralela de consultoría y servicios especializados (Bernstein, 2011) tiene que ver con la reacción a este descontento social que ha provocado una crisis de confianza sin precedentes. Pero a pesar de los fuegos artificiales que a menudo la acompañan y de su frecuente componente “(cosm)ético”, la RSE tiene vocación de permanencia. Y cuando se plantea desde una verdadera dimensión estratégica, mucho más allá de la acción social, de la mera filantropía o del cuidado reactivo del “riesgo reputacional”, la RSE aporta dos elementos fundamentales para la incorporación de la empresa en la agenda del desarrollo: la necesidad de un verdadero diálogo con los grupos de interés – implicados o afectados por la actividad de la empresa– , y un cuestionamiento de la noción de valor y de su reparto (Moreno *et al.*, 2009).

De entre las múltiples definiciones de RSE, una de las más recientes es la de la Comisión Europea (2011), que en su política renovada sobre Responsabilidad Social Empresarial la define como *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”*. Para el Observatorio de RSC² se trata de *“la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”* (Observatorio de RSC, 2014).

Es fundamental destacar, frente a lo considerado por algunas entidades, que la RSE no puede ser interpretada como una vía que viene a sustituir a la regulación, sino como un instrumento que va más allá de la misma, y que obviamente incluye el cumplimiento de la legislación nacional e internacional (Responsabilidad Legal Empresarial).

El territorio de la responsabilidad confiere a las administraciones públicas un espacio para su promoción y normalización, y a las organizaciones sociales un espacio de relación con las empresas que integra desde la incidencia (información, diálogo, presión-denuncia) hasta la colaboración (filantropía, voluntariado corporativo, comercio justo, consumo responsable...).

1.4.2. El territorio del contexto institucional

Existe una segunda región en la que empresa y el desarrollo vuelven a encontrarse. Se trata de un territorio en el cual se trata de mejorar el entorno institucional en el que operan los agentes económicos, reduciendo los fallos y las imperfecciones de los mercados, y generando condiciones para un desarrollo económico de amplia base social.

² El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (Observatorio de RSC), es una organización española sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC).

En la Cooperación Española, la “Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial” (MAEC, 2011) se sitúa en esta región, desplegando un gran número de posibilidades, que el IV Plan Director tiene previsto concretar en el Plan de Actuación Sectorial de Crecimiento Económico, y que incluyen la promoción de la estabilidad económica, la mejora de los servicios financieros, la creación de un marco regulatorio favorable a la creación de empresas, o la promoción y concertación del diálogo social.

La mayoría de los donantes impulsan iniciativas de este tipo. Por ejemplo, SIDA, la Agencia de la Cooperación Sueca, la denomina “Private Sector Development” (PSD) y la define del siguiente modo: *“Trabajando con gobiernos de países en desarrollo y otros organismos bilaterales y multilaterales, así como con instituciones financieras de desarrollo, SIDA intenta contribuir a hacer eficientes las fuerzas del mercado, y a crear un entorno facilitador para la inversión privada, donde las actividades empresariales puedan florecer”* (SIDA, 2004).

En el ámbito de la financiación y ayuda reembolsable desde la Cooperación Española, la aprobación del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) en el año 2010 abrió nuevas opciones de actuación como la concesión de créditos, préstamos y líneas de financiación a administraciones públicas regionales, provinciales, locales, y entidades del sector público, o las adquisiciones de capital o cuasi-capital en instituciones financieras y vehículos de inversión, a través de fondos de capital riesgo, fondos de capital privado o fondos de capital semilla³. Sin embargo, la disminución del presupuesto de cooperación en los últimos años no ha permitido explorar en profundidad estas nuevas opciones. Por otra parte, la modificación del FONPRODE que se plantea en el Proyecto de Ley sobre cobertura por cuenta del Estado de los riesgos de la internacionalización de la economía española, y que da un papel relevante en su gestión a la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES. S.A), previsiblemente hará que este fondo se vincule más estrechamente a la internacionalización de la empresa española.

1.4.3. El territorio de la operación

Se trata de un ámbito en el que hay empresas que, en colaboración con los donantes y, en ocasiones, también con ONGD, desarrollan modelos organizativos y de negocio que les permiten conciliar sus objetivos de expansión y sostenibilidad económica, con objetivos de desarrollo, atendiendo, muy especialmente, a la creación de empleo decente y a la mejora del ingreso entre los colectivos más desfavorecidos.

Las agencias internacionales con más tradición en este campo han comenzado a utilizar la denominación “Business for Development” (B4D). De nuevo, SIDA define B4D como la *“Cooperación con los actores del sector privado para apalancar los impactos positivos de su núcleo de negocio sobre el desarrollo (...) Es simultáneamente un método y un enfoque para construir una alianza sistemática con el sector empresarial. El propósito de comprometerse con el sector privado es movilizar recursos y animar a las empresas a desarrollar nuevos enfoques que extiendan su núcleo de negocio para contribuir todavía más a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en la pobreza. El método y el enfoque B4D puede ser de utilidad en muchos sectores diferentes, como la salud, educación, agricultura, silvicultura, energía, empleo y medio ambiente”*.

³ Los fondos de capital riesgo y capital semilla son instrumentos financieros a través de los cuales se facilita capital financiero a empresas de reciente creación con elevado potencial y riesgo en su fase de crecimiento.

A diferencia del territorio anterior, en el que el foco de atención preferente era la micro y la pequeña empresa local, aquí se trata de incorporar a todo tipo de empresas y, en particular, a la empresa con capacidades para la innovación y la internacionalización, como actor de desarrollo. Se trata del territorio más recientemente explorado, y es también el territorio que plantea más dudas, en parte debido a su desconocimiento, y también por las dificultades y los riesgos que entraña el trabajo colaborativo entre los actores tradicionales de la cooperación y el sector empresarial.

Una de las formas que se están ensayando desde el sistema de cooperación para integrar a las empresas en proyectos son la Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), donde se busca la complementariedad de recursos, capacidades e intereses del sector público y privado. Desde la cooperación española se ha puesto en marcha el protocolo de la AECID para la gestión y se están poniendo en marcha algunos proyectos piloto.

Por último, es importante destacar que existe un **debate sobre la participación de la empresa en la cooperación**. Así por ejemplo, EURODAD, la red europea sobre deuda y desarrollo, indica que existe el riesgo de que la incorporación más activa y estratégica de la empresa desvíe las prioridades actuales y la financiación de la cooperación desde el enfoque de la lucha contra la pobreza y la defensa de los derechos humanos actual, a unas actividades de naturaleza más productiva y rentable. Frente a estas posiciones, otras organizaciones consideran que la participación de la empresa en la cooperación puede ayudar resolver algunos de los problemas tradicionales del desarrollo como la generación de ingresos o el acceso a servicios básicos.

2. Responsabilidad Social Empresarial

2.1. Principales tendencias en responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial se puede entender como un proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de su actividad, y ello a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en los tres ámbitos anteriores (lo que se ha llamado “triple cuenta de resultados”) y ejerciendo el diálogo con los grupos interesados o afectados por tal actividad.

Este concepto está cada vez más en boga en el sector empresarial. Los departamentos de RSE, las memorias de sostenibilidad o los códigos éticos, florecen en muchas empresas independientemente de su tamaño o sector de actividad. No obstante, suscita no pocas polémicas. Hay quienes como Milton Friedman, Premio Nobel de Economía (1976) defienden que *“las empresas no tienen otra finalidad que maximizar sus beneficios y no dedicarse a la filantropía o a la acción social”* (Friedman, 1970). Es decir, *business of business is business*. En línea con este pensamiento, hay autores como Ann Berstein (Berstein, 2010) que critican *“el panorama de la RSE dominado por las perspectivas e intereses de los países ricos, que adoptan el lenguaje de sus críticos, y [...] no entienden la complejidad y la dificultad en la toma de decisiones de los países en desarrollo”*.

En el proceso de cambio del modelo tradicional de empresa se apuntan, por un lado, motivos de tipo ético, y por otro, de interés estratégico en un sentido amplio (reducción de riesgos, creación de nuevas oportunidades, innovación...). Por otra parte, la RSE es percibida por el sistema de cooperación al desarrollo como una línea de trabajo con potencial para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones empobrecidas, que adquiere mayor interés en época de restricciones presupuestarias. Por su parte, los departamentos públicos de promoción del comercio exterior

la perciben como un elemento que aporta valor a la empresa en un mercado global cada vez con más actores y más competitivo.

2.1.1. Valores, ética y empresa

El sector empresarial no es un ente ajeno a la sociedad en la que opera. Es más, establece estrechas relaciones con el resto de actores, y es muy sensible a las opiniones de algunos, especialmente de los consumidores. En los últimos años, éstos están sufriendo una crisis de confianza, y empiezan a reclamar empresas transparentes y responsables. El concepto de ética empresarial surge, en parte, como respuesta a estas demandas.

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del análisis de las cuestiones de índole moral que se plantean en el mundo de los negocios como son la cultura y valores de la organización, la manera de gestionar y comunicar, las formas de conducirse en el mercado y las implicaciones sociales y ambientales de sus decisiones. José Luis Fernández Fernández (Sáenz de Mier, A. (Dir.) 2011), responsable de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial, propone seis criterios básicos que empiezan a vislumbrarse como rasgos comunes en aquellas empresas que pretenden implementar una gestión socialmente responsable y sensible a los requerimientos éticos de su actuación:

- Una concepción de la empresa con base ampliada (enfoque de grupos de interés o *stakeholder*).
- Voluntad de diálogo y transparencia.
- Vocación de permanencia en el mercado a medio y largo plazo.
- Voluntad de servicio a la sociedad y al bien común desde la propia actividad.
- Compromiso de responsabilidad por las consecuencias no deseadas de sus actuaciones.
- Decidido empeño no sólo por cumplir con la legalidad vigente, sino también por ir más allá y avanzar voluntariamente hacia cotas más altas de exigencia. En definitiva por buscar la excelencia en la gestión.

Las empresas intentan responder a los problemas éticos institucionalizando la ética a través de diferentes métodos: bien sean explícitos, como los códigos éticos y de conducta, bien implícitos, a través de la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, la promoción o evaluación del rendimiento y los incentivos.

Un **código ético** es una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que se espera sigan en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Supone una concreción respecto a la declaración de valores, principios y creencias de una empresa.

Hay muy distintas aproximaciones a la selección de valores corporativos, y cada vez más se procura que estén alineados con las competencias clave que se han identificado para los profesionales de las empresas. Algunos valores que se pueden encontrar en códigos éticos de empresas pioneras son: conducta ética, respeto ambiental, creatividad, orientación al cliente, justicia, coherencia, compromiso, transparencia, independencia, eficacia, proximidad... Hoy en día, la mayoría de las empresas grandes cuentan con un código ético.

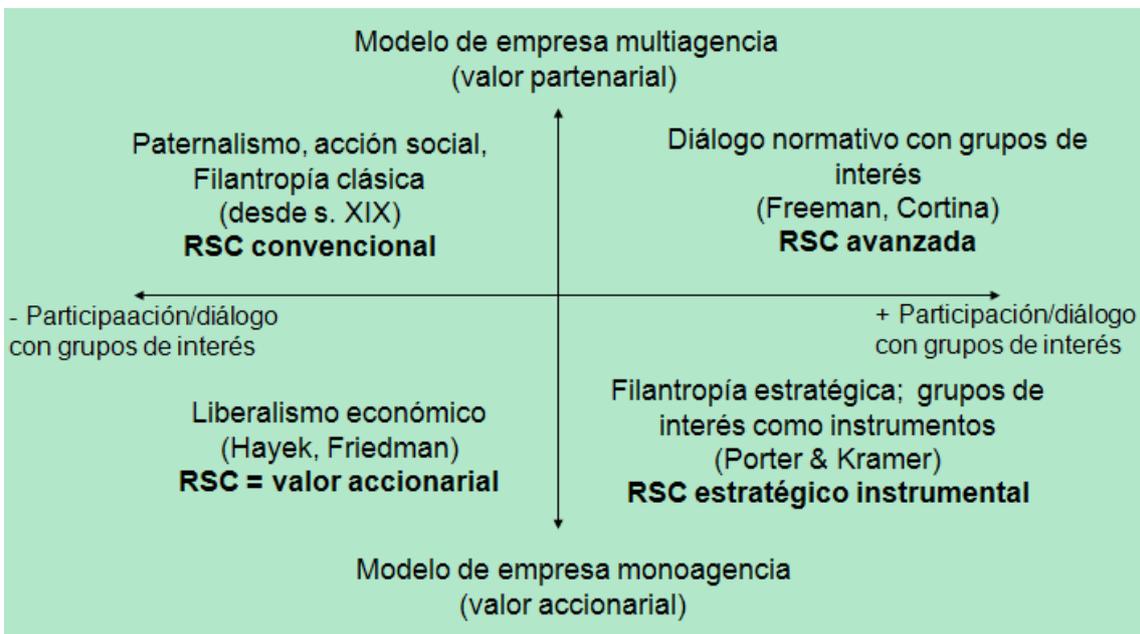
El **código de conducta** es un documento que enuncia las acciones concretas que se corresponden en la práctica con los principios y valores recogidos en el código ético. En este sentido orienta de manera concreta el comportamiento que deben seguir los empleados y empleadas de las empresas. Puede tener un carácter sectorial dentro de la actividad de la empresa. Por ejemplo, el Banco Santander cuenta con un "Código de Conducta en los Mercados

de Valores”, y la eléctrica Iberdrola, con un código de conducta de ventas orientado al desempeño de sus comerciales⁴. Los códigos éticos y de conducta son los elementos en que se basan los sistemas de RSE que se verán más adelante.

2.1.2. Evolución de la RSE

El concepto de la RSE y sus consecuencias directas en la actividad empresarial han ido variando y evolucionando con el tiempo. Se pueden encontrar, a grandes rasgos, cuatro visiones distintas en función del grado de implicación de las políticas en la estrategia de la empresa, y de la relación con sus grupos de interés. A continuación se incluye un gráfico que muestra esta clasificación (Rodríguez Fernández, 2007).

Figura 2. Enfoques de la RSE



Fuente: Rodríguez Fernández, 2007

El punto de partida en la evolución del concepto de la RSE se encuentra en el liberalismo económico clásico. Según esta teoría, los óptimos privado y social coinciden. Es decir, la mejor contribución empresarial al bienestar colectivo se consigue a través de la mayor generación posible de valor económico para los propietarios de la empresa. La RSE tiene pues, un carácter **accionarial**.

Si se sube un peldaño más en la complejidad del concepto de empresa, nos encontramos ante la RSE eminentemente filantrópica, la RSE **convencional**. La empresa entiende que le será rentable adoptar una política de RSE, puesto que el consumidor valorará positivamente la sensibilidad hacia ciertos valores o criterios sociales. No obstante, esta política es distinta de la central de la empresa (es decir, no tiene por qué afectar al núcleo del negocio), y no se establece un diálogo cooperativo con los grupos de interés.

⁴ El Banco Santander tiene origen español y es el primer banco de la zona euro y undécimo del mundo. Iberdrola es el primer grupo energético de España, una de las mayores eléctricas del mundo con presencia en más de 12 países y líder mundial en energía eólica.

El tercer nivel de implicación de la RSE en la estrategia empresarial admite las posibilidades que el diálogo con los grupos de interés le puede reportar a la empresa, reduciendo sus costes, y sobre todo sus riesgos. Sin embargo, las políticas de RSE no están integradas en la estrategia de la empresa. Se habla entonces de una RSE **instrumental**. Por ejemplo, en el caso de una situación en la que el malestar de los trabajadores fuese fuente de permanente conflicto laboral, y repercutiera directamente en los costes, se podría poner en marcha una actuación que comportara beneficios sociales para los trabajadores, con el objeto de reducir la tensión laboral y sus costes derivados. Otro ejemplo podría ser una empresa minera que pusiera en marcha un programa social para reducir las resistencias de la población local.

Por último, encontramos las empresas que integran la RSE de forma estratégica en su estructura y modelo de negocio, cooperando con los grupos de interés. La RSE adquiere un carácter **avanzado**, y ofrece nuevas y múltiples posibilidades. Surge así el concepto de “valor compartido” (Porter y Kramer, 2011). Además del valor privado del que se apropian de forma excluyente propietarios y gestores de una empresa, se genera un “valor social” no excluyente, del que se benefician diversos colectivos.

De entre las múltiples definiciones de RSE, una de las más relevantes y recientes es la de la Comisión Europea (2011), que en su Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas dice que es *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”*. Además de la sencillez y brevedad del enunciado, es interesante observar que no menciona la idea de “voluntariedad”, cerrando así uno de los debates más largos y estériles de los últimos años en el ámbito de la RSE. El objetivo de la Comisión es crear condiciones favorables para el crecimiento sostenible, el comportamiento responsable de las empresas y la generación de empleo duradero a medio y largo plazo. A continuación se muestran los principales elementos de la definición de RSE que hace la Comisión Europea, que la entiende como un concepto multidimensional.

Tabla 1. Elementos de la definición de RSE de la Comisión Europea

Derechos Humanos	Lucha contra el soborno y corrupción
Prácticas laborales responsables	Intereses de los consumidores
Cuestiones medioambientales	Cadenas de suministro
Integración de personas con discapacidad	Revelación de información no financiera
Participación y desarrollo de la comunidad	

Fuente: Comisión Europea, 2011.

2.1.3. RSE y sostenibilidad

Otro concepto básico en el ámbito de la RSE es el término **“triple cuenta de resultados”** (o *triple bottom line* en su formulación original en inglés), que fue acuñado por John Elkington en 1994, hace referencia a una herramienta de gestión empresarial que tiene por objetivo evaluar el rendimiento de las empresas en las dimensiones económica, social y ambiental.

A su vez, el desarrollo sostenible se empezó a conocer a través del Informe Brundtland de 1987: *“Se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”*.

En el ámbito empresarial se ha producido algunas veces cierta confusión en torno a los conceptos de *triple cuenta de resultados* y *sostenibilidad*, lo que ha llevado a algunas empresas a denominar “Informes de sostenibilidad” lo que antes eran los reportes de RSE (por ejemplo, la Global Reporting Initiative denomina memorias de sostenibilidad a los informes de responsabilidad social que promueve⁵).

Esta aproximación a la sostenibilidad a través de tres pilares independientes o con poca conexión recibe cada vez más críticas. Por ejemplo, algunos académicos plantean que varios de los límites planetarios que garantizarían un espacio seguro para la humanidad han sido ya superados y que es necesaria una gran transición para evolucionar hacia otro paradigma de desarrollo en donde la economía este supeditada al desarrollo humano, y este a su vez a los sistemas naturales que soportan la vida (Rockström, 2015).

2.1.4. Debates en torno a la RSE

Con los elementos ya apuntados, estamos en condiciones de entender mejor algunas cuestiones y debates relacionados con la RSE que se ven reflejados con frecuencia en los medios de comunicación o en los foros especializados.

Uno de ellos es el relativo a la regulación de la actividad de las empresas. En las dos últimas décadas se ha producido una relajación en la regulación legal de la actividad empresarial en algunos ámbitos, con la justificación de una mayor eficiencia y el desplazamiento de determinadas tareas normativas a los espacios de la autorregulación y la responsabilidad social. Esta situación ha sido percibida por algunas ONG, sindicatos y partidos políticos como un intento de las empresas por eludir un compromiso vinculante en algunos temas, con la RSE como el mecanismo que permitiría esa elusión. Por ejemplo, Amnistía Internacional no acepta que el respeto o violación de los Derechos Humanos sea algo voluntario para las empresas, por lo que lleva años trabajando para que los Derechos Humanos salgan del ámbito de la RSE y pasen al ámbito de la responsabilidad legal.

Otra forma distinta de ver este debate es entender la RSE como algo complementario y no sustitutivo o enfrentado a la responsabilidad legal. Así, los aspectos que puedan derivar en impactos negativos graves deberían estar regulados legalmente, a la vez que se consideran las prácticas de RSE como los primeros pasos que dan las empresas más avanzadas, apoyadas desde las administraciones, ONG y ciudadanos comprometidos, para introducir nuevas prácticas positivas que con el tiempo se irán generalizando e incorporando en la normativa legal que aplique a todas las empresas.

Otro debate recurrente es el que tiene que ver con los sistemas de reporte de la RSE. Ciertas ONG y expertos cuestionan que las empresas tengan un compromiso con la RSE si no disponen de sistemas de gestión sólidos que incluyan el reporte completo y verificado por terceras partes. Que una empresa no disponga de una política de RSC que abarque todos los ámbitos y unidades de negocio, o que no publique información sobre impactos, no implica necesariamente que esta empresa tenga impactos negativos. Sin embargo, y como señala el Observatorio de la RSC, las grandes empresas que hacen gala de su compromiso con la RSE tienen todavía un amplio margen de mejora en la definición de sus políticas, la transparencia en sus operaciones, la

⁵ Ver, por ejemplo, la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G4) disponible en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

desagregación por países de la información suministrada o la profundización de impactos relevantes para los grupos de interés y la opinión pública.

Otro aspecto polémico en relación con la comunicación de la RSE es la utilización de elementos positivos para intentar desviar la atención o compensar el deterioro de la reputación de las empresas que producen otros impactos negativos, dentro de operaciones de “lavado de imagen”.

Por último, dentro del sector de la cooperación al desarrollo, y especialmente entre las ONG, hay cierta confusión entre el concepto de RSE y otros conceptos relacionados como la acción social, la filantropía o el apoyo a ONG y proyectos de cooperación, asimilando a veces conceptos distintos. Aunque el apoyo de una empresa a una iniciativa de cooperación sea parte de su política de RSE, simplemente por prestar este apoyo no se puede considerar que la empresa sea socialmente responsable si en otros ámbitos tiene importantes deficiencias. Igualmente, hay empresas con unos estándares de responsabilidad muy altos que no tienen programas de acción social o solidaridad.

2.2. Herramientas y modelos de gestión de la responsabilidad social

2.2.1. Marcos normativos y referencias internacionales

En el actual escenario de internacionalización de los derechos humanos, globalización de la economía y proliferación de instituciones supranacionales, es creciente el interés acerca de las nuevas herramientas de regulación. Se conoce como *soft law* a los instrumentos normativos no vinculantes, que recogen principios o normas generales. Este concepto suscita un amplio debate, que los propios gestores de la RSE tienen que tener en cuenta.

Hay quien argumenta que el carácter voluntario de la RSE es irreconciliable con la regulación. Entienden por tanto que la RSE se debe concebir como un sistema de gestión que es deseable implantar voluntariamente, sin llegar a regularse. Por el contrario hay quien justifica la regulación como única herramienta para crear una RSE con credibilidad y rigor.⁶ A continuación se describen algunas de las iniciativas que más difusión están teniendo en la actualidad.

El *Global Compact*

El *Global Compact*, o “Pacto Mundial” en su traducción al castellano, es una iniciativa promovida por las Naciones Unidas en la que las empresas que participan se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios, divididos en cuatro áreas: derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

⁶ A este respecto pueden citarse los debates al respecto en Diario Responsable, el medio de referencia sobre responsabilidad social en español. Por ejemplo: Perla Puterman “¿RSE obligatoria?.....según para quién” o el de Juan Villamayor “¿RSE obligatoria? Sí pero no” (www.diarioresponsable.com)

Tabla 2. Principios del *Global Compact*

<p>Derechos Humanos</p> <p>→ 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y</p> <p>→ 2: deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</p>
<p>Relaciones laborales</p> <p>→ 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;</p> <p>→ 4: apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;</p> <p>→ 5: apoyar la erradicación del trabajo infantil; y</p> <p>→ 6: la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p>
<p>Medio ambiente</p> <p>→ 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;</p> <p>→ 8: adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y</p> <p>→ 9: favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>
<p>Lucha contra la corrupción</p> <p>→ 10: Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>

Fuente: Global Compact, 2011.

GRI: *Global Reporting Initiative*

La *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización sin ánimo de lucro creada por CERES (*Centre for Education and Research in Environmental Strategies*) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) que integra a numerosos grupos de interés. Su fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI ha desarrollado una Guía para la elaboración de Memorias, de uso voluntario para las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. La GRI pretende elevar la calidad del informe sobre sostenibilidad, lograr mayor “comparabilidad” (entre reportes), consistencia y eficiencia en la difusión. La última versión del GRI, la cuarta, consta de 58 indicadores y está organizada en tres categorías: económica, medioambiental y social, estando la social dividida en subcategorías: prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de producto. Se miden los aspectos recogidos en la tabla siguiente.

Tabla 3. Indicadores de GRI 4

Categorías y aspectos				
Categoría	Económica		Medioambiental	
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño económico ▪ Presencia en el mercado ▪ Impactos económicos indirectos ▪ Prácticas de contratación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales / Energía / Agua / Biodiversidad ▪ Emisiones, vertidos y residuos ▪ Productos y servicios ▪ Cumplimiento normativo ▪ Transporte ▪ Evaluación ambiental de proveedores ▪ Mecanismos de reclamación ambiental 	
Categoría	Social			
Sub-categorías	Prácticas laborales y trabajo decente	Derechos Humanos	Sociedad	Responsabilidad de producto
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo / Relaciones empresa-trabajadores ▪ Salud y seguridad en el trabajo ▪ Formación y educación ▪ Diversidad e igualdad de oportunidades ▪ Igualdad de retribución entre mujeres y hombres ▪ Evaluación de prácticas laborales de proveedores ▪ Mecanismos de reclamación de prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión ▪ No discriminación ▪ Libertad de asociación y negociación colectiva ▪ Explotación infantil ▪ Trabajos forzados ▪ Prácticas de seguridad ▪ Derechos indígenas ▪ Evaluación de derechos humanos en proveedores ▪ Mecanismos de reclamación de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidades locales ▪ Anti-corrupción ▪ Política pública ▪ Comportamiento de competencia desleal ▪ Cumplimiento normativo ▪ Evaluación de impactos de proveedores sobre la sociedad ▪ Mecanismos de reclamación de impactos en la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud y seguridad del cliente ▪ Etiquetado de productos y servicios ▪ Comunicaciones de marketing ▪ Privacidad del cliente ▪ Cumplimiento normativo

Fuente: *Global Reporting Initiative*. Elaboración propia.

El GRI también publica suplementos por sectores para abordar las especificidades que no quedan recogidas en la guía principal, denominadas **Sector Disclosures**. Existe uno para el sector del petróleo y gas, y otro para el de minería y metalurgia.

Entre los **aspectos de contexto específicos del sector del petróleo y gas** figuran:

- La respuesta a las crecientes demandas de energía.
- El control, uso y manejo de la tierra.
- La contribución al desarrollo económico y social nacional.
- La vinculación con la comunidad y los grupos de interés.
- La gestión ambiental.
- El desarrollo de fuentes de energía de bajo carbono.
- Las relaciones con los gobiernos.
- La protección del clima y la transformación del mercado de la energía.

- Protección del medio ambiente, incluyendo el uso y la eliminación de agua y productos químicos.
- La transparencia de los pagos a los gobiernos y las actividades de cabildeo de políticas públicas.
- El respeto de los derechos humanos.
- La seguridad.
- Salud y seguridad de los trabajadores.
- La integridad de activos y la seguridad del proceso.

Po su parte, en la **minería y la metalurgia** destacan:

- El control, uso y manejo de la tierra.
- La contribución al desarrollo económico y social nacional.
- La vinculación con la comunidad y los grupos de interés.
- Las relaciones laborales.
- La gestión ambiental.
- Las relaciones con la minería artesanal y de pequeña escala.
- Un enfoque integrado de minerales uso.

ISO 26000⁷

Esta norma toma la forma de una guía de recomendaciones que se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, no sólo a las empresariales, motivo por el cual se considera una guía de RS y no de RSE. A pesar de ser aplicable a cualquier tipo de organización, se remarca en su redacción que la organización que vaya a aplicarla debe considerar los factores sociales, ambientales, legales, culturales, de organización y políticos de su contexto de actuación, siempre que exista una coherencia con la normativa internacional en su comportamiento. La ISO decidió que no fuera una norma certificable como la ISO 14.000⁸, sino una guía de recomendaciones. No obstante, algunas entidades de certificación, a petición de las propias empresas, están empezando a certificar el uso de esta guía.

Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales fueron creadas en 1976 dentro de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, aunque han tenido diversas revisiones, la última de ellas en mayo de 2011.

El objetivo principal de estas directrices es garantizar que la actividad de las empresas multinacionales se lleve a cabo de forma coherente con las políticas de los países de la OCDE, así como establecer una base sólida sobre la que construir relaciones de confianza entre las empresas y los gobiernos. Las directrices están formadas por un conjunto de principios generales y específicos para una actuación empresarial responsable. Entre los temas abordados se incluyen cuestiones como los derechos humanos, la lucha contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión, la ciencia y la tecnología, la competencia o la fiscalidad.

⁷ ISO es la Organización Internacional de Normalización que agrupa a los organismos nacionales de normalización, y a través de Comités Técnicos internacionales elabora normas de todo tipo para la estandarización de productos y procesos a nivel global. La norma denominada ISO 26000 tiene el objetivo de estandarizar la RSE.

⁸ La norma ISO 14000 es un estándar internacional de gestión ambiental, que se comenzó a publicar en 1996 y es desde entonces la mayor referencia mundial para las empresas en el ámbito ambiental.

Este conjunto de normas son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales, y no son obligatorias. Las empresas que voluntariamente las adopten, deben aplicarlas en todos los países en donde operen.

Respecto a los gobiernos que suscriban las directrices, están obligados a establecer Puntos Nacionales de Contacto (PNC), que son espacios para la promoción, divulgación y la puesta en práctica de las directrices. El PNC español depende de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad.

Además de estas grandes referencias internacionales, existen cientos de normas, guías relacionadas con la RSE que abordan cuestiones generales y específicas, así como regulaciones sectoriales o certificaciones a través de sellos (por ejemplo, sólo en el sector del papel “ecológico” hay más de veinte sellos distintos). Esta proliferación de instrumentos se debe a que la “industria” de la RSE está todavía emergiendo y se hacen propuestas desde distintos ámbitos. Si el sector de la RSE madura de una forma convencional lo más probable es que con el tiempo los mejores instrumentos se consoliden y el resto desaparezcan o se limiten a nichos especializados. En la situación actual, salvo para especialistas, es muy difícil saber exactamente lo que implica cada norma, lo que está generando una notable confusión. Hasta que no se simplifique el panorama, es importante analizar bien el alcance de cada norma y el grado de verificación externa que tiene para poder tener una opinión certera sobre su valor y el desempeño de las empresas que la utilizan.

Directiva Europea sobre Reporte No Financiero

La Directiva 2014/95, aprobada en 2014 por la Unión Europea, obliga a las empresas de más de 500 trabajadores (unas 6.000 grandes compañías en toda Europa) a informar sobre sus impactos en materia social, ambiental, políticas de diversidad, respeto de los derechos humanos y medidas contra la corrupción y el soborno. La Directiva ofrece a las empresas una flexibilidad significativa en cuanto al formato de reporte, de forma que estas podrán utilizar las directrices internacionales, europeas o nacionales que consideren apropiadas. El documento recomienda algunos instrumentos internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la norma (ISO) 26000, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, y la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes.⁹

2.2.2. Implementación de la RSE

Para que las políticas de RSE sean eficaces tienen que estar integradas en la práctica empresarial dentro de un sistema de gestión que permita su planificación, ejecución y evaluación. El Modelo de Gestión que promueve el *Global Compact* ejemplifica bien los elementos básicos que debe tener cualquier sistema de gestión de la RSE. A través de un proceso de mejora continua establece seis etapas para la implementación efectiva de las políticas de RSE que propugna.

⁹ Directiva 2014/95/UE de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

Figura 3. Proceso de implementación del Modelo de Gestión del *Global Compact*

Fuente: *Global Compact*, 2011.

En la primera etapa, la del **compromiso**, se debe hacer público un compromiso explícito por parte de la alta dirección de la empresa (dirección general, ejecutivos de primer nivel, Consejo de Administración, jefaturas de líneas de negocio, así como líderes de cada una de las filiales), con los principios que integran el *Global Compact*.

En la siguiente etapa, se ha de producir una **evaluación** de riesgos que lleve a una priorización de los mismos, a una identificación de oportunidades, y una estimación del impacto que nuevos escenarios de contexto operativo pueden suponer. En esta etapa es necesaria una implicación directa de la alta dirección y de los grupos de interés.

El siguiente paso es **definir** los objetivos, estrategias y políticas que se derivan de la evaluación anterior. Es preciso establecer una línea de base y unos indicadores que permitan medir el grado de consecución de los objetivos.

En la **implementación** de los objetivos será necesario alinear las operaciones diarias (en cuanto a procesos departamentales y de creación de valor) con las políticas acordadas. Empleados, proveedores y socios de negocio liderarán esta etapa.

Posteriormente, se habrá de crear un sistema de **monitoreo** de los impactos y del progreso hacia la consecución de los objetivos. El apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y de los grupos de interés, será crucial en la recolección y tratamiento de la información.

Por último (asumiendo que estos procesos han de ser iterativos según los planteamientos de la mejora continua), es preciso **comunicar** los avances, dificultades encontradas y estrategias. La *Global Reporting Initiative* (descrita con anterioridad) provee un marco de reporte reconocido internacionalmente.

La interpretación de la responsabilidad social de una empresa y de sus memorias de RSE no es una tarea fácil. En la tabla siguiente se muestran algunos términos y conceptos que se manejan habitualmente.

Tabla 4. Términos y conceptos comunes en las memorias de RSE

<p>Delimitación del entorno o perímetro: entendida como el alcance de la política de RSC respecto a la actividad de la empresa y sus impactos. El sistema de gestión de la responsabilidad de una empresa multinacional puede limitarse a la empresa matriz o incluir también la actividad de empresas controladas o participadas vía accionarial.</p>
<p>Cadena de suministro: el control y la gestión de riesgos sobre los proveedores de una empresa es una de las claves para valorar el alcance de su política de RSC. El grado en el que una empresa asume la responsabilidad sobre las prácticas (laborales, ambientales, etc.) de sus proveedores se traduce en herramientas más o menos estrictas para su selección, control y evaluación, que pueden ir del simple compromiso declarativo a auditorías externas periódicas sobre riesgos concretos.</p>
<p>Selección de grupos de interés o stakeholders. La política de responsabilidad social de una empresa parte de una identificación previa de los actores relacionados con su actividad a los que se debe tener en cuenta tanto en la gestión como en la información sobre los resultados empresariales. Su selección puede limitarse a los grupos relacionados directamente con los resultados financieros de la empresa, como accionistas o clientes, o ampliarse hasta incluir a grupos sociales afectados por la actividad de la empresa en su territorio de operación. La calidad de los canales de comunicación, diálogo y rendición de cuentas establecidos para cada uno de estos grupos mide la profundidad del compromiso estratégico de la empresa con sus resultados e impactos no financieros.</p>
<p>Principio de materialidad: La política de responsabilidad de una empresa puede entenderse como la respuesta a los riesgos ambientales y sociales identificados como de mayor relevancia (materialidad) que se derivan de su operación. Sólo si esta evaluación es correcta y la empresa identifica aquellos que son realmente significativos, la empresa será capaz de enfocar sus esfuerzos en mejorarlos y cumplir así las expectativas de sus grupos de interés.</p>
<p>Sistema de gestión de RSC: Los aspectos sociales y ambientales que la empresa considera relevantes deben ser incorporados a su sistema de gestión, implementando herramientas concretas que garanticen su correcta evaluación y, en su caso, mejora. La ausencia de recursos e instrumentos específicos de gestión puede reducir la política de RSC a su dimensión declarativa.</p>
<p>Supervisión por terceras partes: La gestión de la política de RSC de una empresa, y la propia información que se proporciona sobre la misma y sus resultados, puede ser supervisada, auditada o certificada por terceras partes. Estos procesos pueden referirse a la forma y la calidad de la información presentada (Informe de Sostenibilidad) o valorar su correspondencia con la realidad (auditorías laborales o sociales, por ejemplo).</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3. Grupos de interés y materialidad

En el desempeño de su actividad, la empresa entra en relación –en algunos casos formalmente, en otros informalmente– con un amplio conjunto de **actores sociales**. Hay algunos que se podrían calificar de *tradicionales*, puesto que la empresa suele tener canales y espacios de relación consolidados y relaciones formalizadas. Es el caso de proveedores, empleados o clientes. Hay otros, *no tradicionales*, que se sitúan en su ámbito externo, como pueden ser ONG, administraciones públicas o medios de comunicación.

La actividad empresarial produce múltiples externalidades, efectos sobre terceros que son en ocasiones ignorados en la toma de decisiones o en los balances de resultados. Reconociendo dichas externalidades, estableciendo con los actores anteriormente mencionados relaciones fluidas y cooperativas, e integrándolas en la gestión empresarial, se llega a lo que se ha llamado **enfoque de grupos de interés o stakeholders**. En la figura siguiente se recoge, de manera simplificada, un modelo estándar de empresa (en color azul) orientada a la relación con los grupos de interés (en verde).

Figura 4. Esquema de los distintos grupos de interés

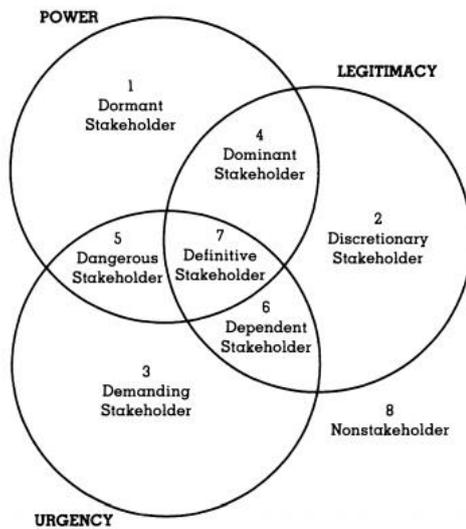


Fuente: Elaboración propia.

Más formalmente, **los grupos de interés pueden definirse como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial**, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983), y el desafío para la empresa es identificar a todos los grupos de interés y los intereses compartidos para mejorar el desempeño de la empresa y el bienestar social.

Es importante observar que no todos los grupos de interés tienen la misma legitimidad, poder o urgencia, entendida en relación a las prioridades estratégicas y los plazos temporales de la actividad empresarial.

Figura 5. Tipologías de grupos de interés



Fuente: Mitchell et al. 1997

Cada empresa y centro de operación debería definir conjuntamente con sus grupos de interés los **aspectos e indicadores que reflejan los impactos significativos** o aquellos que podrían ejercer una influencia considerable sobre las obligaciones o decisiones de los grupos, que es lo que se denomina la materialidad.

Para la **identificación** de la materialidad en el sector extractivo son habituales los **procesos de consulta** a las comunidades afectadas. Estos procesos de consulta están normados en algunos países, y si la empresa opera en un territorio considerado "indígena o tribal" debe seguir los lineamientos sobre consulta y participación del Convenio N° 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales.

Una vez identificados los aspectos más relevantes es necesario **ordenarlos**. Una forma de ordenar los temas es valorando su importancia para los grupos de interés y para la empresa, en lo que se denomina matriz de materialidad.

Generalmente se suelen identificar más temáticas que las que se pueden abordar de forma inmediata por lo que es preciso realizar un proceso de **priorización**, teniendo en cuenta criterios como la coincidencia de intereses, la madurez del tema, el impacto, la urgencia las partes o el coste. Una vez seleccionados los temas a trabajar se planifican las acciones a realizar, se ejecutan y evalúan.

Prebel (2005) propone un **modelo de gestión de las relaciones con los grupos de interés** en seis pasos que recoge los principales aspectos a tener en cuenta:

1. **Identificación de los stakeholders:** que pueden ser primarios, aquellos que su continua participación es requerida para la supervivencia de la organización (accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores); públicos, aquellos que proporcionan a la empresa la infraestructura y el marco legal en la que operar (gobierno, comunidad); secundarios, aquellos que influyen o afectan o son afectados por la empresa pero que no están implicados en las transacciones directas con la misma, ni son esenciales para su supervivencia (medios de comunicación, ONG).

2. **Evaluación de la naturaleza de las demandas de los stakeholders y establecimiento de las implicaciones de poder de los mismos:** Accionistas, con poder de voto, económico y político; Clientes, con poder económico y político; Gobierno, con poder formal y económico; y Grupos de influencia, con poder social.
3. **Determinar las diferencias (gaps) de actuación:** Establecer las expectativas de los grupos de interés, identificar las diferencias entre intereses (stakeholders-empresa) y explorar las estrategias de los stakeholders.
4. **Priorizar las demandas de los stakeholders:** Determinar la importancia del stakeholder (poder, legitimidad y urgencia) y evaluar la importancia estratégica de los stakeholders.
5. **Desarrollar las respuestas de la organización/empresa:** Comunicación directa, colaboración, establecimiento de objetivos de rendimiento y actuación, desarrollo de estrategias, políticas y programas, asignación de recursos, y revisión de la misión, visión, valores.
6. **Seguimiento y control:** Comprobar permanentemente las posiciones de los stakeholders, evaluar las estrategias diseñadas e implantadas y realizar auditorías sociales y ambientales.

En el sector minero, la empresa Anglo American¹⁰ ha desarrollado una metodología para identificar grupos de interés y materialidad en las comunidades locales donde opera, denominada **SEAT Socio-Economic Assessment Toolbox** que ha sido probada en distintas explotaciones (Anglo American, 2012).

2.4. Empresa y Derechos Humanos

En la década de los 90 el tema de las empresas y los derechos humanos entró en la agenda política mundial debido a la gran expansión del sector empresarial y, especialmente, de las transnacionales. Por ello, las Naciones Unidas impulsaron la elaboración de normas con el fin de imponer a las empresas las mismas obligaciones en temas de derechos humanos que tienen los Estados. Sin embargo, la propuesta generó un gran debate entre el sector empresarial y las organizaciones de derechos humanos, y recibió poco apoyo por parte de los gobiernos, por lo que no se desarrolló. Las Naciones Unidas, asumiendo la imposibilidad de desarrollar códigos y marcos jurídicamente vinculantes, optaron por su promoción a través del Pacto Global mencionado anteriormente.

En 2005, NNUU retomó el tema y estableció un mandato para un Representante Especial con la finalidad de "identificar y aclarar las normas y prácticas existentes" en este sector. Como Representante fue elegido John Ruggie, profesor de Derechos Humanos y Relaciones Internacionales de la Universidad de Harvard. En 2011 el Consejo de las Naciones Unidas aprobó los **Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"** (NN.UU., 2011) que a partir de ese momento se ha convertido en el principal referente en este ámbito. Los tres principios fundamentales de este Marco son los siguientes:

¹⁰ Anglo American es una de las mayores empresas mineras del mundo. Con sede en Londres y presencia global, su actividad se centra en diamantes, cobre, níquel, hierro, carbón y platino

- *“Obligación del Estado de ofrecer protección frente a los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas, mediante medidas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia.*
- *Obligación de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar las consecuencias negativas de sus actividades.*
- *Necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a vías de reparación efectivas, tanto judiciales como extrajudiciales.”*

En lo referente a las obligaciones de las empresas, se señala que éstas deben de respetar los derechos humanos, los enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo, y no sólo los reconocidos en las legislaciones nacionales, independientemente de donde operen, de su tamaño, sector y contexto de operación. También deben tomar las medidas necesarias para hacer frente a las consecuencias negativas derivadas de sus actividades, operaciones, productos o servicios en sus relaciones comerciales, aunque no hayan contribuido a generarlos, con el fin de prevenirlas y mitigarlas (en caso de impactos potenciales) y remediarlas (cuando éstas ya se hayan producido). Por último, las empresas deben elaborar políticas específicas de derechos humanos y poner en marcha procedimientos adecuados para identificar, prevenir, mitigar y responder por los posibles impactos negativos de sus actividades.

Los Principios Rectores constituyen un marco orientador de los criterios que deben seguir las empresas y administraciones para proteger, respetar y remediar en lo relativo a la actuación empresarial y los derechos humanos. Asimismo, han supuesto un nuevo impulso internacional en este ámbito al que España debe sumarse en distintos niveles, especialmente desde el ámbito empresarial impulsado por las administraciones públicas y con la participación de la sociedad civil, prestando especial atención a la aplicación de los principios rectores a la actividad empresarial en países en desarrollo.

La Comisión Europea (2013) ha desarrollado una **guía para implementar los principios de Naciones Unidas en el sector del petróleo y gas** que ofrece un conjunto de ideas y ejemplos sobre cómo llevarlos a la práctica, y aporta recursos adicionales que puedan apoyar el trabajo. La guía no propone un sistema de gestión, sino más bien deja a las empresas la flexibilidad que necesitan para poner en práctica los Principios Rectores en sus circunstancias particulares.

Desde la perspectiva de los **grupos de interés** hace especial hincapié en los trabajadores, la cadena de suministro y proveedores, las comunidades afectadas y los grupos vulnerables o marginados. Desde la perspectiva de los **impactos** se fija en la adquisición de tierras, reasentamientos, ensayos sísmicos y perforación para exploración, construcción de instalaciones y gaseoductos, gestión ambiental, gestión de recursos humanos, seguridad, cierre de las operaciones, comunicación y consultas.

2.5. Introducción a la gestión de conflictos

La convivencia entre empresas y comunidades locales no siempre es fácil: los impactos negativos que algunas veces generan las empresas, el choque cultural entre distintos modelos de desarrollo, o percepciones distintas sobre la legitimidad de las actividades empresariales y el reparto de los costes y beneficios, dan lugar a conflictos de diferente grado y tipología.

Se entiende el conflicto como una situación en la cual dos partes perciben que tienen objetivos incompatibles entre sí y se obstaculizan mutuamente, y se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses. Siguiendo el Manual de Gestión Social de PERCAN ¹¹(2011) existen **cuatro enfoques básicos de aproximación a los conflictos**: prevención, gestión, resolución y transformación.

Tabla 5. Enfoques para el manejo de conflictos

El enfoque de prevención de conflictos: implica estar atento de manera permanente a manifestaciones potencialmente conflictivas y desarrollar una actitud proactiva buscando un mejor relacionamiento entre los diversos actores involucrados; atender las bases o motivaciones que subyacen a la aparición de conflictos; promover cambios estructurales que permitan un mejor relacionamiento social, fomentando el diálogo y la búsqueda de consensos de manera pacífica hasta que sea parte de la cultura de la sociedad.

Este enfoque privilegia el fomento del diálogo y la promoción de la genuina participación ciudadana y el diseño y uso de herramientas como los sistemas de alerta temprana.

El enfoque de gestión de conflictos: este enfoque está orientado al corto plazo y busca modular la tensión y disuadir las acciones violentas para lo cual hace uso de herramientas legales a fin de imponer sanciones como forma de disuasión o del uso de la fuerza para recobrar o defender el orden público. Ejemplo de ello son las sanciones o la presencia de las fuerzas policiales durante los paros o movilizaciones no autorizadas.

Este enfoque no está orientado hacia la solución de los problemas de fondo que han sido fuente del conflicto. Es necesario tener en cuenta que las acciones como el uso de la fuerza o el uso del poder no tienen otro interés que el de preservar el principio de autoridad que es retado por las movilizaciones o paros. El peligro de este enfoque está en tergiversar su objetivo de modular la tensión y generalizar la acción sancionadora o de fuerza como forma habitual de manejar conflictos.

El enfoque de resolución de conflictos: este enfoque desarrolla una perspectiva de corto y medio plazo y busca intervenir en las etapas tempranas del conflicto, antes de que se convierta en una crisis. Se orienta hacia la resolución de las manifestaciones concretas del conflicto, separando a las partes y reduciendo la tensión. Resuelve los problemas concretos producto del conflicto a través de la atención a los intereses de las partes. Este enfoque privilegia el uso de mecanismos alternativos a la violencia como estrategia para el manejo de conflictos. Entre ellos se encuentran la negociación directa, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Enfoque de transformación de conflictos: este enfoque se concentra en la solución de las raíces del conflicto con el objetivo de lograr cambios positivos y sostenibles en el tiempo. Entiende el conflicto como manifestación de una realidad en la que se interrelacionan individuos, en un entorno determinado, con ciertas prácticas culturales y estilos de comunicación. Para solucionarlo busca identificar cuáles son los impactos causados por la ocurrencia del conflicto y qué factores deberían de cambiar para transformar el conflicto en un proceso positivo. Este enfoque privilegia estrategias como la promoción del diálogo y el desarrollo de procesos de concertación entre múltiples actores.

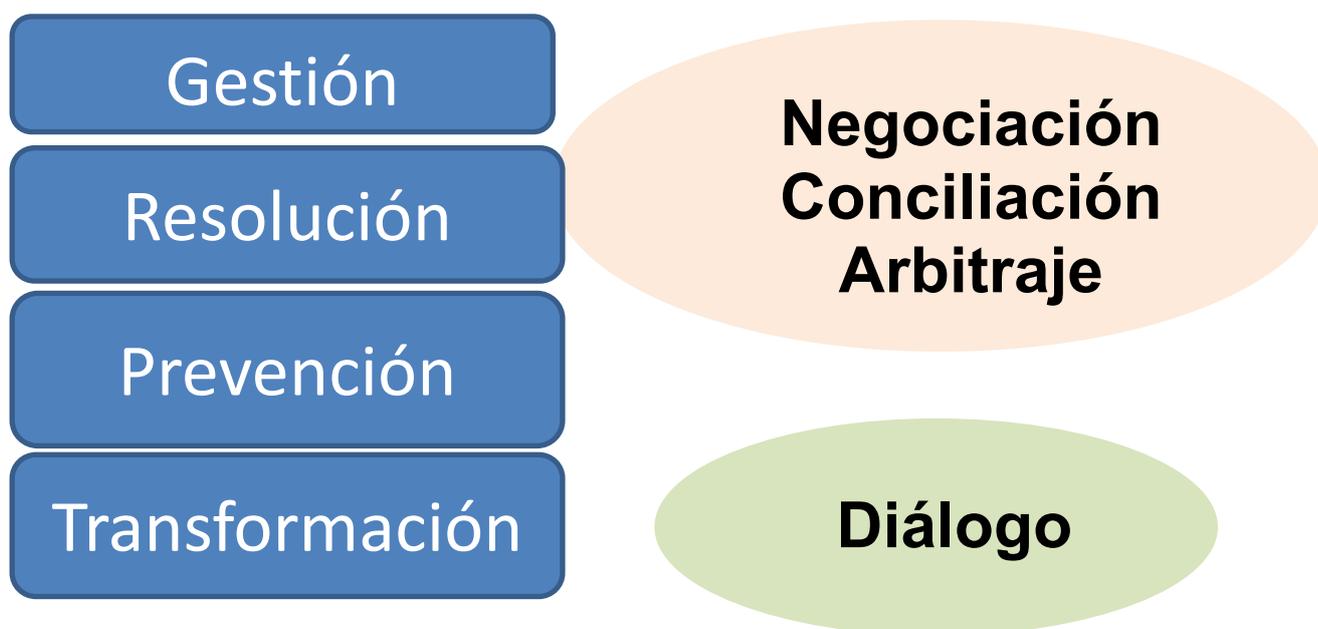
¹¹ **PERCAN** es un programa de cooperación peruano-canadiense altamente innovador, que busca mejorar la contribución del sector minero al desarrollo sostenible de las regiones mineras peruanas, promoviendo la integración dinámica y firma de los temas sociales en un enfoque integral de la actividad minera socialmente responsable y eficiente.

Fuente: Manual de Gestión Social. PERCAN (2011)

El **manejo de conflictos** se puede abordar de cuatro maneras:

- **Negociación directa:** Las partes involucradas tienen el control total sobre el proceso.
- **La mediación o negociación asistida:** Interviene un tercero aceptado por ambas partes.
- **La conciliación:** Tiene como finalidad lograr consensualmente el acuerdo entre las partes gracias a la participación activa de un tercero.
- **El arbitraje:** Interviene un tercero al cual las partes en conflicto han conferido el control del proceso y la autoridad para proponer una solución e incluso decidir la solución a adoptar.

Figura 6. Distintas estrategias de manejo de conflicto

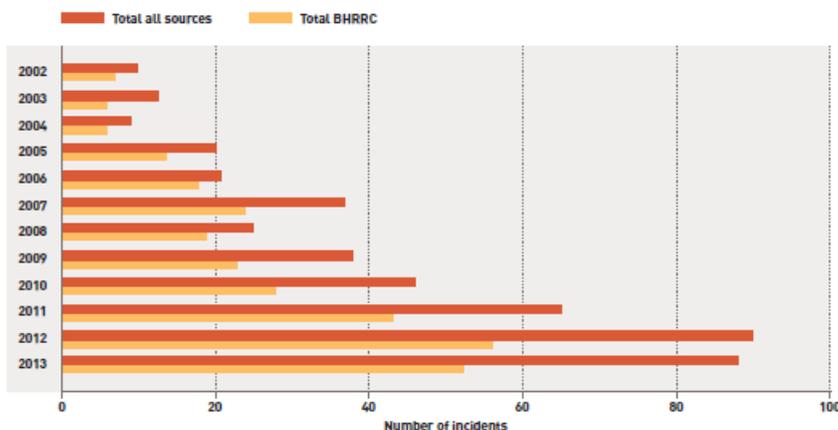


Fuente: Elaboración propia

Los conflictos se pueden gestionar con una lógica de **ciclo de proyecto** por distintas etapas: Preparación inicial con la definición de objetivos del proceso y la información clave, elaboración de propuestas, diálogo y negociación, elaboración de acuerdos y compromisos, su puesta en práctica, y por último, el seguimiento de los mismos.

El sector extractivo es uno de los que tiene más conflictos con las comunidades en las que opera. Según el consejo mundial de minería (ICMM, 2015) el número de conflictos ha ido incrementándose desde el 2002 hasta el 2012, con una pequeña reducción en el 2013.

Figura 7. Conflictos entre empresas y comunidades en el sector minero (2002 – 2013)



Fuente: Research on company–community conflict. ICMM (2015).

Las causas más comunes de conflicto son los problemas relacionados con la salud y la seguridad, la economía, el medio ambiente, el poder de la empresa, la cohesión social, la corrupción la minería artesanal, los procesos de consulta, la corrupción, las relaciones laborales, el uso de la tierra, los desplazamientos, la seguridad, el uso de la fuerza, y la utilización de los recursos que aportan las empresas. A su vez, estos motivos puede verse agravados por la escasez de recursos, deficiencia en la cobertura de las necesidades básicas o la mala comunicación.

2.6. La evasión fiscal y la corrupción

La evasión fiscal y la corrupción son dos cuestiones a las que se le está prestando una atención creciente.

Según Oxfam, (2014) al menos 14 billones de euros se esconden en paraísos fiscales en el mundo. Esto representa la **pérdida de más de 120.000 millones de euros en impuestos para los gobiernos del mundo** que podría suponer financiación para los servicios públicos como salud y educación, y es el doble de lo necesario para que cada persona del mundo pueda vivir con más de 1,25 dólares al día, es decir, para acabar con la pobreza extrema. (Christian Aid, 2008). Una empresa socialmente responsable debería pagar los impuestos en el país en que realiza las actividades evitando la evasión fiscal.

Para Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas entre 1997 y 2006, la corrupción “es una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias corrosivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana. Este fenómeno maligno se da en todos los países —grandes y pequeños, ricos y pobres— pero sus efectos son especialmente devastadores en el mundo en desarrollo. **La corrupción afecta infinitamente más a los pobres porque desvía los fondos destinados al desarrollo, socava la capacidad de los gobiernos de ofrecer servicios básicos, alimenta la desigualdad y la injusticia y desalienta la**

inversión y las ayudas extranjeras. La corrupción es un factor clave del bajo rendimiento y un obstáculo muy importante para el alivio de la pobreza y el desarrollo” (NNUU, 2004).

Para atajar este problema, Naciones Unidas aprobó en 2004 la **Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción** (NNUU, 2004) que obliga a los países firmantes a establecer políticas y prácticas de prevención de la corrupción, incluidas algunas orientadas al sector privado. A partir de esta convención, el Pacto Mundial incorpora su décimo principio para todas sus empresas adheridas: “Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”.

En 2013 Naciones Unidas elaboró una **guía práctica** sobre las medidas que las empresas pueden tomar para establecer un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo (NNUU 2013). Según esta guía, la base para aplicar y mantener un programa anticorrupción es la evaluación de los riesgos de corrupción para identificarlos y asignarles un rango de prioridad. A partir de aquí, las empresas deben establecer un programa con 12 medidas:

- Respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción.
- Desarrollo de un programa anticorrupción.
- Supervisión del programa anticorrupción.
- Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción.
- Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares.
- Aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales.
- Controles internos y mantenimiento de registros.
- Comunicación y capacitación.
- Promoción y estímulo de la ética y el cumplimiento.
- Búsqueda de orientación-detección y denuncia de infracciones.
- Tratamiento de las infracciones.
- Exámenes y evaluaciones periódicas del programa anticorrupción.

Otros marcos normativos sobre corrupción como el **Convenio sobre la lucha contra el soborno de los funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales**, aprobado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE 1997), o los indicadores de reporte de la Global Reporting Initiative para las memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative, 2011) en los que establece el porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción, el porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización o las medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.

Para combatir la corrupción y exigir transparencia en el sector extractivo se ha puesto en marcha la **Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva, EITI** por su nombre en inglés. EITI es un programa que hace públicos los pagos de las empresas privadas de los sectores minero o petrolero a los gobiernos y entidades vinculadas a éstos, y también aumenta la transparencia de los ingresos recibidos por los países en los cuales esas industrias están asentadas.

La EITI comenzó como una campaña de organizaciones de la sociedad civil que promovía la publicación por parte de las empresas extractivas de los pagos realizados a los gobiernos anfitriones. Dicha iniciativa fue retomada en un discurso pronunciado por el entonces Primer Ministro del Reino Unido, Tony Blair. En una conferencia celebrada en Londres en 2003 se establecieron **los Principios del EITI** y se lanzó una fase piloto. Basándose en las experiencias

obtenidas durante esta fase piloto de aplicación, en 2005 se determinaron **los Criterios del EITI**, que finalmente fueron aprobados en octubre de 2006, junto a una **Guía de Validación**¹². En la actualidad 31 países han sido aceptados como Países cumplidores y 48 países se encuentran como Países Candidatos. **Mozambique es un país cumplidor de la EITI.**

2.7. La promoción de la RSE

Desde distintas administraciones públicas se está promoviendo la RSE en general, y la RSE de la industria extractiva con iniciativas como el **Kimberley Process (KP)** que une a gobiernos, industria y sociedad civil para detener el tráfico ilegal de diamantes utilizado por movimientos rebeldes para financiar la guerra contra gobiernos legítimos, la elaboración del **Marco de Desarrollo Sostenible del Consejo Internacional de Minería y Metales** y las **Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional** (IFC 2012), o la publicación de la Africa Vision Mining por parte de la Unión Africana. (African Union, 2009)

A nivel nacional, el Gobierno de Mozambique en su resolución 21/2014 ha aprobado la **Política de Responsabilidad Social Corporativa para la Industria Extractiva de Recursos Minerales**, cuyos objetivos son promover el establecimiento de mecanismos que aseguren la existencia de programas de RSE de forma que contribuyan de forma efectiva a la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible de Mozambique, así como encuadrar y coordinar los programas de RSE en los objetivos y programas de desarrollo, especialmente en los planos de desarrollo local.

A nivel internacional, destaca de forma especial el trabajo realizado por Canadá en promover la responsabilidad social de sus empresas mineras operando en el exterior. En este país la industria extractiva es uno de los principales sectores económicos, está altamente internacionalizada y afronta un importante rechazo en algunos países por su impacto social y ambiental. Además, Canadá tiene una trayectoria internacionalmente reconocida en el ámbito de la sostenibilidad y la cooperación al desarrollo.

Con este punto de partida, el Gobierno de Canadá en el año 2009 lanzó el programa **“Construyendo la ventaja canadiense: Estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) para el sector de extracción internacional canadiense”** con el objetivo de que la RSE de las empresas extractivas canadienses se convierta en una ventaja competitiva en un mercado ya globalizado. Este programa integra las políticas de promoción de la RSE, internacionalización de sus empresas, la marca país y la cooperación al desarrollo a través de **cuatro pilares**:

- Fortalecimiento de la capacidad del país anfitrión, para que gestione mejor sus recursos naturales y discriminen entre empresas con desempeños distintos.
- Directrices de desempeño y presentación de informes sobre RSE, para que las empresas canadienses se distinguan por su desempeño
- Centro de Excelencia de RSE, para generar y difundir conocimiento que permita mantener la ventaja en el tiempo.
- Oficina del Consejero de RSE del Sector Extractivo, para apoyar a todos los actores que intervienen.
-

Además, en torno a estos pilares se han ido desarrollado **alianzas entre empresas canadienses y ONG (canadienses y locales)** así como acciones de diplomacia comercial, y al igual que otros

¹² <http://eitiguatemala.org.gt/acerca-de-eiti/historia/>

programas donde participan empresas transnacionales y la cooperación oficial y se intervienen en sectores conflictivos, esta iniciativa no está exenta de algunas críticas por parte de organizaciones de la sociedad civil por priorizar los intereses empresariales sobre los sociales.

3. Actividad empresarial y desarrollo humano en Mozambique

Afrontar los enormes retos que tiene delante la sociedad mozambiqueña exige el compromiso de todos los actores sociales; además de un sector público fuerte, democrático y eficaz, son imprescindibles tanto una sociedad civil activa y crítica como un sector empresarial responsable y comprometido a largo plazo con el país.

Desde esta perspectiva, la contribución al desarrollo humano de las empresas se relaciona con la responsabilidad y el compromiso social de las mismas, pero también con el rol del resto de actores en la construcción de marcos institucionales que prioricen objetivos de desarrollo y lucha contra la pobreza, limitando, promoviendo y orientando en esa dirección la actividad empresarial.

3.1. Contexto: boom del gas y desarrollo humano

El reciente descubrimiento en el norte de Mozambique de enormes reservas de gas ha situado al país en el mapa energético global como un futuro productor y comercializador de gas cuyo potencial está al nivel de gigantes como Rusia o Irán. La explotación de los bloques de exploración 1 y 4, situados en la provincia de Cabo Delgado, en el norte del país, tendrá sin duda un impacto enorme sobre las cifras macroeconómicas nacionales. Aumentará el peso de los hidrocarburos en el PIB, y es esperable un aumento tanto de las cifras de crecimiento económico como de la inversión extranjera directa (Gqada, 2013; da Silva, 2012).

El reto al que se enfrenta Mozambique en esta coyuntura está en que el comportamiento favorable de esos indicadores macroeconómicos, centrados en el crecimiento del Producto Interior Bruto y las exportaciones, se traduzca en la mejora de indicadores de desarrollo humano y lucha contra la pobreza de uno de los países más pobres del mundo. No faltan los antecedentes en otros contextos de dentro y fuera del continente africano para ilustrar los riesgos que acompañan las enormes oportunidades que supone el descubrimiento de recursos naturales de gran valor en los mercados internacionales. Entre estos riesgos, los hay macroeconómicos como el aumento de la inflación o la dificultad para el desarrollo de mercados internos, y también sociales y políticos, como posibles conflictos, inestabilidad o aumento de la corrupción (Ismail, 2010).

Convertir el crecimiento derivado de la explotación de hidrocarburos en oportunidades, desarrollo sostenible, servicios básicos y Derechos Humanos no es en absoluto un proceso automático. Entre los factores que intervienen para hacerlo posible destacan la construcción de marcos sólidos de gobernabilidad, basados en instituciones confiables, regímenes fiscales bien diseñados y políticas de inversión estratégicas. Por el contrario, la falta de transparencia y legitimidad y la debilidad institucional contribuyen a aumentar los riesgos de que el impacto de la actividad económica basada en la explotación de recursos naturales no sólo no mejore las oportunidades ni el ejercicio de los derechos de la mayoría de la población, sino que tenga efectos negativos sobre la estabilidad económica y política y aumente los niveles de corrupción.

3.1.1. Mozambique: crecimiento económico y Desarrollo Humano

Mozambique ocupa el puesto 178 (de 187) en la clasificación de países por su Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que agrega indicadores de salud, educación e ingresos. Esta situación se explica por múltiples factores históricos, entre los que destaca sin duda la larguísima guerra civil que se prolongó desde 1979 hasta 1992 con la firma de los Acuerdos Paz y dejó al país prácticamente desmantelado social y económicamente. Desde entonces, y tras una fase inicial de reconstrucción, el país ha experimentado un crecimiento sostenido hasta el presente, que se ha traducido en la mejora significativa de algunos indicadores básicos de desarrollo humano, como la esperanza media de vida (de los 44 años en 1997 a los 50,3 en 2013), o la mortalidad infantil (MAP España-Mozambique, 2014), aunque el impacto del gran crecimiento de los últimos años sobre la reducción de la pobreza puede considerarse marginal (Almeida, Roffarello & Filipe, 2015).

A pesar de los altísimos niveles de crecimiento económico que ha mantenido Mozambique durante las dos últimas décadas – el país ha sido la séptima economía con mayor crecimiento del mundo, con una tasa media del 7% –, el porcentaje de la población que vive en condiciones de pobreza se mantiene en el 54% –sin apenas variaciones desde 2003, después de haberse reducido del 69 al 54% entre 1998 y 2003–, y se concentra en las zonas rurales, en las que vive el 70% de la población, afectando especialmente a las mujeres. La estructura productiva mozambiqueña es todavía débil, basada principalmente en sectores primarios: la agricultura supone el 29% del PIB y ocupa todavía el 79% de la fuerza de trabajo (Almeida, Roffarello & Filipe, 2015).

Desde hace algunos años la economía mozambiqueña está experimentando una fuerte transformación. El crecimiento de las exportaciones relacionadas con la minería y el descubrimiento de los hidrocarburos en la última década han contribuido a multiplicar las exportaciones por 15 y han modificado radicalmente la matriz exportadora del país, que hasta los noventa se basaba en la pesca y ahora se centra en sectores como el aluminio y los hidrocarburos. Este crecimiento exportador ha estado dominado por un modelo de megaproyectos, asociados al gas y a la minería principalmente, que se caracterizan por ser intensivos en inversión de capital y por la debilidad de sus conexiones con la economía local.

El descubrimiento y la próxima explotación de enormes reservas de gas en la provincia de Cabo Delgado constituyen un impulso definitivo en ese proceso de transición económica, en el que tanto la inversión como las exportaciones continuarán con fuertes tasas de crecimiento. A pesar de ciertas incertidumbres ligadas a la evolución y la composición de la demanda energética global, las previsiones respecto al potencial de exportación del gas son favorables y justifican la construcción de una planta de licuefacción de gas en la costa de Cabo Delgado, orientada a la satisfacción de la demanda procedente sobretudo de los mercados asiáticos (Gqada, 2013).

El impacto de este proceso en términos de desarrollo sostenible y lucha contra la pobreza depende de la capacidad de los marcos institucionales y normativos de Mozambique para adaptarse y gestionar la potencia y velocidad de esta transición económica, tanto en el plano nacional como en el local de Cabo Delgado. La debilidad de estos marcos de gobernabilidad, caracterizados hasta el momento por un alto nivel de dependencia de la ayuda externa y por una relación compleja entre el partido de gobierno y los espacios públicos, supone un riesgo para la gestión sostenible de la actividad extractiva y un obstáculo para su impacto positivo sobre el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza (De Paepe, 2012).

A pesar del esfuerzo de los donantes por situar la lucha contra la pobreza y el desarrollo local en el centro de la agenda política nacional, y por fortalecer las capacidades públicas para promover el desarrollo humano, los indicadores de gobernabilidad relacionados con la corrupción, la eficacia, la transparencia o la participación siguen siendo insuficientes (Gqada, 2013).

3.1.2. Industria extractiva en Mozambique e impactos en desarrollo

El sector extractivo es el más dinámico de la economía mozambiqueña en la actualidad. Si bien el país exporta gas desde el año 2000 hacia Sudáfrica y existe un sector minero potente – especialmente con la reciente explotación de los recursos de carbón en la provincia de Tete, las reservas descubiertas en Cabo Delgado supondrán un salto cualitativo tanto en la posición exportadora de Mozambique en los mercados internacionales como en la evolución de la estructura productiva y comercial de la economía nacional. Por el momento se han encontrado 190 TFC de gas en los bloques 1 y 4, adjudicados a las empresas italiana ENI y a la norteamericana Anadarko. Ambas empresas han propuesto la construcción de una planta productora de Gas Natural Líquido en Cabo Delgado, cuyos trabajos previos están en marcha (EITI, 2014).

Cuadro: Hitos principales del sector de los hidrocarburos en Mozambique

-  **2000** - Signing of agreements with SASOL for the production and transport of the natural gas of Pande and Temane
-  **2005** - Start of operations of the Ressano Garcia-Matola gas pipeline by ENH/CMG
-  **2009** - Discovery of natural gas in the Mozambique Basin (onshore blocks 16 & 19) by SASOL
-  **2010**- Discovery of three fields of natural gas offshore in Area 1 of the Rovuma Basin by the Area 1 concessionaries
-  **2010** - Technical occurrence of petroleum in the Rovuma Basin identified by ANADARKO
-  **2011** - Discovery of a field of natural gas in Area 4 of the Rovuma Basin by ENI
-  **2013** - Project for Distribution of Natural Gas in Maputo/Marracuene by ENH
-  **2014** - Memorandum of Understanding between the National Petroleum Institute (INP) and the Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC)
-  **2014** - Approval of the Gas Master Plan

Fuente: EITI Mozambique Report 2012.

Sin embargo este tipo de grandes inversiones asociada a la industria de hidrocarburos se caracterizan por ser intensivas en capital, no generar niveles de empleo local significativos y un bajo nivel de conexión con las economías locales en su entorno de operación. Además, las escasas capacidades del tejido económico local, así como del capital humano, dificultan la contribución al desarrollo humano y la lucha contra la pobreza de la industria extractiva en Mozambique (Dimande, 2012) a través de su cadena de valor.

Más que mediante la activación de dinámicas de crecimiento inclusivo que ofrezcan oportunidades y medios de vida a amplios sectores de la población, el impacto en desarrollo de un modelo de economía extractiva centrado en la exportación a mercados internacionales se produce de forma indirecta a través de los ingresos fiscales y la inversión en servicios sociales básicos y capacidades. No obstante, el gas también puede funcionar como dinamizador de un modelo que cree valor localmente y aumente la productividad económica de pequeñas y medianas empresas (Dimande, 2012; da Silva, 2012) a través de un proceso de industrialización sostenido por altos niveles de inversión pública y privada (De Paepe, 2012).

Maximizar los impactos sociales positivos en términos de desarrollo humano y lucha contra la pobreza exige una transición estructural desde una economía extractiva, basada en la exportación de materias primas, hacia un modelo económico que cree valor local, permita diversificar la base productiva y aumente la productividad del país (Gqada, 2013; De Paepe, 2012). Este proceso requiere apostar fuertemente por sectores económicos más productivos e intensivos en mano de obra, y aprovechar los ingresos generados por los hidrocarburos para fortalecer esa estrategia. Diversos autores han señalado la posibilidad de que a partir del gas pueda impulsarse una política de industrialización nacional que permita fortalecer a medio plazo un tejido económico generador de valor y empleo (IESE, A da Silva), y en ese sentido por otra parte apunta el Plan Director del Gas de Mozambique y algunas medidas puestas en marcha por el gobierno mozambiqueño como la obligatoriedad establecida en la Ley del Petróleo de destinar un porcentaje significativo del gas al mercado local (Plan Director de Gas Natural, 2014; Gqada, 2013).

En este contexto, el rol que pueden desempeñar las empresas para mejorar sus impactos en el desarrollo se basa en el respeto a los marcos jurídicos e institucionales del país, así como a las dinámicas nacionales de debate y reflexión referidos a la explotación del gas. Las empresas pueden jugar un rol constructivo y activo en estos procesos, basado en la transparencia y en la comunicación fluida con el resto de actores, y en una interpretación estratégica de la prevención de conflictos y riesgos políticos y sociales.

Por otra parte, y en los ámbitos que competen sustancialmente a la gestión empresarial, el impacto en desarrollo de la industria extractiva debe medirse en función de la alineación de las políticas de inversión social de las empresas con las prioridades de desarrollo locales y nacionales, así como en el alcance de medidas de dinamización de la economía local como la contratación local de bienes y servicios o la formación de capital humano. Además, las actividades extractivas pueden tener un impacto social y ambiental significativo sobre el territorio de operación, que en ocasiones puede suponer la vulneración de Derechos Humanos. El caso de la extracción de carbón en la provincia de Tete es ilustrativo de cómo la debilidad de los canales de comunicación y participación de las comunidades ha llevado a situaciones de desplazamiento que vulneran directamente los Derechos Humanos, especialmente los de colectivos vulnerables como mujeres o niños (Human Right Watch, 2014).

En cuanto a los impactos ambientales los riesgos asociados a la actividad extractiva varían en función del sector, destacando los conflictos de uso –principalmente, entre empresas y comunidades– con recursos como la tierra o el agua de la extracción minera, y los impactos

sobre el medio de vertidos estructurales o accidentales en la extracción y conducción de petróleo. Si bien el impacto ambiental de la extracción del gas natural suele minimizarse en comparación con los anteriores, la gestión de los residuos resultado de la perforación y del resto de actividades puede tener impactos importantes sobre ecosistemas frágiles. En el caso de Cabo Delgado estos riesgos son especialmente destacados en las instalaciones de explotación previstas en la Bahía de Pemba, y su impacto puede afectar tanto al funcionamiento del ecosistema como a la actividad pesquera que depende del mismo (Anadarko, ENI, 2014).

3.2. Marco institucional y normativo

3.2.1. Introducción

Superar un modelo extractivo, centrado en la exportación y mal conectado con la economía local, para avanzar hacia otro inclusivo, basado en la diversificación económica y dirigido a mejorar los impactos en desarrollo humano y lucha contra la pobreza, exige marcos institucionales sólidos, transparentes y participativos, que cuenten con la implicación de los diversos actores implicados en los procesos de toma de decisiones – empresas, comunidades, diferentes niveles de gobierno, sociedad civil -.

Por el momento, no puede decirse que Mozambique vaya en la dirección de esta transformación estructural pero sin duda el desarrollo en marcha del sector de los hidrocarburos constituye una oportunidad todavía abierta para ajustar y fortalecer dichos marcos. La transición exige un papel fuerte y activo por parte del Estado, que afecta a la gestión de los recursos naturales, a la diversificación de la base productiva, al desarrollo de mercados internos y al fortalecimiento del capital humano. Ese rol pasa por resolver algunos de los problemas de gobernabilidad y corrupción del país, pero también por el establecimiento un marco fiscal y regulatorio que asegure los ingresos fiscales necesarios, a partir de los beneficios derivados de la explotación de los hidrocarburos (De Paepe, 2012).

En ese sentido la situación actual del país respecto a la relación entre explotación de gas y desarrollo humano se caracteriza por la tensión entre dos lógicas políticas y económicas: por un lado, la exportación del gas hacia mercados internacionales, cuyo impacto en desarrollo pasaría principalmente por el aumento y la gestión de los ingresos fiscales derivados; por otro la posibilidad de dedicar una parte del gas a la industrialización nacional y al consumo doméstico, opción que tendría un impacto más directo y profundo en términos de desarrollo y creación de empleo, pero que también exige importantes esfuerzos institucionales y de inversión (Gqada, 2013).

El escenario más probable si las únicas fuerzas que intervienen son las de mercado es un proceso de exportación de gas licuado hacia zonas de alta demanda como el sudeste asiático, y en ese sentido apuntan las señales procedentes de las empresas concesionarias, dispuestas a invertir en esa dirección. La industrialización del gas, y la orientación de su explotación hacia el mercado interno, tanto para el consumo doméstico como para el desarrollo industrial, requiere altos niveles de intervención pública en forma de inversión, regulación y políticas públicas. Desde sectores del gobierno y desde la sociedad civil se han levantado diversas voces reclamando una posición más activa por parte de la administración mozambiqueña para asegurar que el gas es utilizado para diversificar la base productiva nacional y enfrentar los grandes retos sociales y económicos del país. El Plan Nacional de Gas aprobado por el Gobierno de Mozambique apuesta por este modelo y formula una serie de megaproyectos dirigidos a la

industrialización, la diversificación económica y la generación de empleo a través de la cadena de valor del gas natural.

La explotación y comercialización del gas también puede suponer importantes cambios en el modo en que Mozambique se inserta en el sistema internacional. Hasta el momento, y desde hace décadas, la dependencia de la ayuda ha sido muy alta (51,4% del presupuesto público en 2010). La mayoría de los análisis coinciden en las consecuencias negativas de esta dependencia, por ejemplo en la debilidad de los procesos nacionales de toma de decisión, las dificultades para que la sociedad civil y otros actores políticos participen de los mismos, y de la construcción de una agenda política nacional. (Anderson, 2012).

El crecimiento esperable de los ingresos por gas – que el Banco Mundial estima en 70 mil millones de ingresos para 2020 – modificará radicalmente los términos de esa relación, y si hasta el momento se ha caracterizado por una dinámica Norte/Sur y de donante/receptor es probable que deje paso a otra de carácter más comercial y situada en el eje Sur - Sur o Sur – Este. Esta ofrecerá sin duda importantes oportunidades económicas y comerciales, pero existe el riesgo de que aleje de la agenda de prioridades la lucha contra la pobreza y el desarrollo sostenible (Anderson, 2012).

Si bien la reducción de la dependencia de los presupuestos públicos de la ayuda externa, como consecuencia del aumento de los ingresos procedentes de la explotación de hidrocarburos, reducirá la influencia de los donantes, estos todavía podrán tener un rol clave en la transferencia de capacidades para llevar a cabo las reformas institucionales necesarias para que la explotación de los recursos naturales se traduzca en reducción de la pobreza y desarrollo sostenible.

El reto está en construir nuevos marcos institucionales y de inserción en el sistema internacional que equilibren el rol de los países socios y donantes, con menor peso e influencia, con el del sector privado, con niveles crecientes de inversión e intereses (Ramdoo, 2012; Gqada, 2013). Ese equilibrio pasa por mantener en el núcleo de la agenda el desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza, y orientar en esa dirección, mediante políticas públicas, el crecimiento económico.

Históricamente, el rol de empresas e inversores del sector extractivo no ha contribuido a fortalecer gobiernos y políticas públicas para asegurar la distribución justa de servicios y bienes públicos, y su contribución a la creación de empleo o la sostenibilidad ha sido baja. Sin embargo, cabe pensar en nuevas formas de alianza y compromiso en el que gobierno, donantes y empresas estén interesados en un marco institucional que garantice por un lado la sostenibilidad de la propia actividad económica y por otro asegure la prioridad de los objetivos sociales de lucha contra la pobreza, inclusión y Derechos Humanos (Ramdoo, 2012).

En la construcción de estos marcos institucionales sólidos y estables necesarios para orientar los beneficios de la actividad extractiva hacia objetivos de desarrollo humano y lucha contra la pobreza en Mozambique será especialmente relevante la relación del proceso con la descentralización en marcha en el país. Profundizar y consolidar el proceso de descentralización contribuiría a reducir la distancia física y política entre los territorios de explotación y los espacios de decisión y gestión de los beneficios derivados, aumentando la legitimidad democrática de estos espacios de gestión y evitando posibles tensiones territoriales.

El proceso de descentralización en marcha en Mozambique ha dado lugar a un contexto político complejo, en el que múltiples actores institucionales se relacionan en diferentes niveles, y marcado por importantes ineficiencias y debilidades. En este sistema conviven al menos dos

lógicas de representación que inciden de forma significativa sobre las capacidades de gestión de los impactos en desarrollo de la actividad empresarial, y también sobre los canales y espacios de diálogo, comunicación y participación sobre los mismos (Castel-Branco y Mandlate, 2012).

Por un lado, las instituciones del Estado, incluyendo los Órganos Locales a nivel de provincia, que responden a la evolución de un modelo orgánico y centralizado - derivado de la herencia colonial y marcado por la dinámica de partido único del período socialista – hacia otro parcialmente descentralizado, en el que la figura del Gobernador o Administrador a nivel provincial asume buena parte del poder y la responsabilidad sobre las políticas públicas en el nivel provincial y distrital, mientras que los órganos de participación como las Asambleas Provinciales sólo tienen un rol consultivo.

Por otro lado, entre el nivel distrital y el local funciona una lógica de participación comunitaria a través de los Consejos Consultivos y las Instituciones de Participación y Consulta Comunitaria, que si bien supone un avance en términos de legitimidad democrática y participación, también enfrenta retos como la representatividad, la funcionalidad o los canales de comunicación con las propias comunidades (Pérez, 2014).

3.2.2. Marcos institucionales y responsabilidad social

El espacio para el comportamiento responsable de la industria extractiva en Mozambique funciona a varios niveles, basado en todo caso en la vinculación de dicha responsabilidad con la estabilidad y la sostenibilidad de su negocio a medio y largo plazo y la reducción de riesgos y conflictos potenciales.

En el nivel nacional, y teniendo en cuenta las debilidades en la gobernabilidad nacional, las empresas pueden jugar un papel significativo contribuyendo a la construcción de marcos institucionales y normativos estables que garanticen que su actividad redunde en beneficios para la mayoría de la población, aumentando sus niveles de transparencia y rendición de cuentas, y fortaleciendo los espacios de diálogo y debate con todos los actores, incluyendo especialmente a la sociedad civil.

En el plano local, la responsabilidad de las empresas pasa en primer lugar por el respeto a la normativa desde una posición activa, y en segundo por el cumplimiento de los compromisos de inversión social, tanto en su ejecución como sobretodo en la transparencia y la rendición de cuentas sobre los procesos de planificación, seguimiento y evaluación. Las exigencias y pautas en este sentido establecidas en la Política de Responsabilidad Social para la Industria Extractiva de Recursos Minerales señalan a las empresas su necesaria alineación con los planes de desarrollo local, así como la importancia de su compromiso con instrumentos como los Acuerdos de Desarrollo Local y, sobretodo, con la transparencia en la planificación y ejecución de las inversiones.

En un contexto institucional caracterizado por una incipiente descentralización, por la existencia de desafíos en la estructuración del sistema de gobernabilidad y por la necesidad de mejorar y articular el diálogo, el funcionamiento y la comunicación en los espacios de representación y participación estatales y comunitarios, la responsabilidad empresarial puede valorarse por los niveles de transparencia y por la calidad de los instrumentos de planificación, gestión y rendición de cuentas sobre la inversión social, y sobre todo por la profundidad del compromiso con el fortalecimiento de espacios institucionales de participación y diálogo. Entre los retos a corto y medio plazo, pueden mencionarse la vinculación de la planificación y el reporte sobre

inversión social a resultados e indicadores de desarrollo humano y lucha contra la pobreza, o la participación comunitaria en los procesos de decisión y rendición de cuentas sobre las inversiones que afectan directamente a las comunidades.

La participación de las comunidades locales en la toma de decisiones es otro de los factores clave para que la actividad económica vinculada a la explotación de hidrocarburos se traduzca en oportunidades económicas o, al menos, no afecte sobre los medios de vida de las poblaciones. El establecimiento de canales apropiados de participación y diálogo podría evitar además buena parte de los conflictos relacionados con impactos por la actividad extractiva, como por ejemplo los que han tenido lugar en los entornos de las minas de carbón en la provincia de Tete, o los derivados de las altas expectativas respecto a otras industrias extractivas.

Aunque tanto la Ley de Petróleo como la Política de Responsabilidad Social incluyen la consulta y participación comunitaria entre sus prioridades para mejorar los impactos en desarrollo de la actividad de las empresas extractivas, es en este nivel en el que se encuentran las principales debilidades de los instrumentos definidos - Acuerdos de Desarrollo Local - y las mayores dificultades para el diálogo, la rendición de cuentas y la participación en la toma de decisiones sobre inversión social y desarrollo (Alberdi y Bidaurratzaga, 2014).

Estas dificultades están relacionadas con las propias capacidades comunitarias para intervenir en dichos procesos, con los problemas de carácter político de relación entre los espacios estatales y comunitarios en el nivel actual de descentralización, y con la situación histórica de pobreza y exclusión de las comunidades rurales en todo el país, y especialmente en Cabo Delgado. Los esperables altos niveles de inversión social derivados de las obligaciones sobre responsabilidad de las empresas constituyen una oportunidad para fortalecer estos niveles de participación, y las propias empresas pueden jugar un rol activo en ese proceso de fortalecimiento junto al resto de actores públicos y comunitarios. Por contra, las carencias de estos espacios pueden derivar en ineficiencias, conflictos y corrupción en la gestión de las inversiones sociales, y dificultar que se orienten a obtener resultados de desarrollo.

La otra asignatura pendiente en la relación entre marcos institucionales y responsabilidad social se sitúa en el rol de la sociedad civil, que si bien se ha fortalecido considerablemente durante los últimos años, no está claro que disponga hoy en día de las capacidades necesarias para desempeñar con éxito las funciones de vigilancia, seguimiento, incidencia y participación que le corresponden en relación al impacto de la actividad de las empresas extractivas sobre el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza en Mozambique. Así, por ejemplo, destacan las dificultades para conectar mediante redes eficaces los diferentes niveles de acción (nacional, provincial y comunitario) (Alberdi y Bidaurratzaga, 2014).

3.2.3. Instrumentos para la promoción de la Responsabilidad Social

El desarrollo de instrumentos legales, políticos y técnicos dirigidos específicamente o que incluyen entre sus objetivos elementos de responsabilidad social ha sido significativo en los últimos años en Mozambique, como un intento de responder a la necesidad de regular y gestionar el impacto del rápido desarrollo de la industria extractiva.

Estos avances han llevado a que Mozambique esté entre los países africanos más avanzados en algunos ámbitos: por ejemplo, ha sido el primero en llevar cabo un Estudio de Base sobre la situación de la relación de las empresas con los Derechos Humanos, expresando el interés del

Gobierno por implementar los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos (Almeida, Roffarello y Filipe, 2015).

Aunque su eficacia dependerá de las capacidades institucionales para su ejecución y su seguimiento, constituyen una referencia para todos los actores relacionados con el impacto de la actividad extractiva sobre el desarrollo humano.

A) Iniciativa de transparencia de la Industria Extractiva (EITI)

Mozambique es actualmente un país cumplidor de la Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (EITI), un programa internacional que pretende combatir la corrupción y exigir transparencia en el sector extractivos. EITI hace públicos los pagos de las empresas privadas de los sectores minero o petrolero a los gobiernos y entidades ligadas a los gobiernos, así como también aumenta la transparencia sobre los ingresos recibidos por los países en los cuales esas industrias están asentadas.

La EITI comenzó como una campaña de organizaciones de la sociedad civil que promovía la publicación por parte de las empresas extractivas de los pagos realizados a los gobiernos anfitriones. Dicha iniciativa fue retomada en un discurso pronunciado por el entonces Primer Ministro del Reino Unido, Tony Blair. En una conferencia celebrada en Londres en 2003 se estableció los Principios del EITI y se lanzó una fase piloto. Basándose en las experiencias obtenidas durante esta fase piloto de aplicación, en 2005 se determinaron los Criterios del EITI, que finalmente fueron aprobados en octubre de 2006, junto a la Guía de Validación. En la actualidad 31 países han sido aceptados como Países cumplidores y 48 países se encuentran como Países Candidatos.

Mozambique se presentó como país candidato a EITI en 2006, y en 2011 el proceso de validación reconoció progresos importantes y también algunas cuestiones pendientes para cumplir con los criterios. Tras las correcciones correspondientes Mozambique es país cumplidor desde octubre de 2012. Hasta el momento se han publicado cinco informes, el último de ellos correspondiente al ejercicio 2012 y antes de terminar el año 2015 deberá publicarse el siguiente (EITI, 2012).

B) Ley del Petróleo

La Ley del Petróleo (21/2014), actualiza la anterior que databa de 2001 y pretende adaptar el marco jurídico y legal a la situación económica del país y al potente desarrollo del sector de hidrocarburos, asegurando la transparencia, la competitividad y el interés nacional. Se establece explícitamente (art. 4.5) que la explotación de los *recursos petrolíferos nacionales será destinada al desarrollo nacional*, y se asigna un fuerte papel al Estado en ese proceso, que mantiene el control de todas las fases de explotación de los hidrocarburos y es responsable de proteger los intereses nacionales relacionados con defensa, trabajo, pesca, seguridad alimentaria, actividad económica y conservación de los recursos naturales. (Art. 6).

Según el Art. 11. es obligatoria la información previa a las comunidades, sobre el inicio de las actividades de exploración. Del mismo modo, también se establece que es *obligatoria la consulta previa a las comunidades para la obtención de autorización de inicio de la actividad petrolífera*. El gobierno deberá crear mecanismos de participación, y asegurar la organización y la participación de las comunidades en las áreas de implantación de proyectos petroleros.

El gobierno debe garantizar que al menos una cuota del 25% del petróleo (art. 35) y el gas producido en el territorio nacional sea dedicado al mercado nacional, aunque el precio y otras

condiciones quedan pendientes de regulación. Específicamente, se establece que los hidrocarburos se usarán, siempre que sea necesario, como materia prima para la industria transformadora (art. 49). También se establece en la ley la obligatoriedad de que una parte de los beneficios de la actividad extractiva se dedique al desarrollo de las comunidades de los entornos de operación de las empresas (art. 48).

La ley establece la necesidad de evaluar los impactos ambientales de la explotación de hidrocarburos, así como la obligación de la empresa titular de los derechos de explotación de indemnizar a las partes afectadas por los daños causados (54.6).

El gobierno debe establecer un plan de protección de recursos naturales, especialmente relativo a los derrames y a la protección de la costa. (art. 56). Las empresas por su parte tienen la responsabilidad de garantizar la coexistencia de fauna marina y otros ecosistemas, especialmente en las áreas de conservación y de desarrollo de la actividad pesquera, aunque la ley no contempla instrumentos específicos de seguimiento o planificación al respecto (art. 66).

C) La Política de Responsabilidad Social Empresarial para la Industria Extractiva

El concepto de responsabilidad social que asume la Política de Responsabilidad Social Empresarial para la Industria Extractiva, aprobada por la Resolución 21/2014, es el fijado por la norma ISO 26000 como *la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente (...)*. Los objetivos que persigue la ley son promover mecanismos para que los programas de responsabilidad social contribuyan de forma efectiva a la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible en Mozambique, y encuadrar los programas de responsabilidad social en los objetivos y programas de desarrollo, especialmente en los planes de desarrollo local.

Entre las prioridades, establecidas tras un proceso de consulta con diferentes partes interesadas, están las siguientes directrices estratégicas:

- Participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones en el ámbito de las inversiones sociales.
- Coordinación de las inversiones de responsabilidad social.
- Transparencia en la relación entre las partes interesadas.
- Participación de las partes interesadas, incluidas las comunidades, en el seguimiento y la evaluación de las inversiones sociales.
- Mecanismos para la resolución de conflictos.

Las líneas de acción definidas en la ley ponen el énfasis en la alineación de las acciones de responsabilidad social con los objetivos de desarrollo local, y específicamente con los instrumentos de planificación y espacios institucionales correspondientes como los Acuerdos de Desarrollo Local y los Planes de Desarrollo. La transparencia, la participación y el establecimiento de metas también son destacadas, así como la mejora de las capacidades de las comunidades locales para la negociación y la participación con el resto de partes interesadas de las inversiones y programas de responsabilidad social que les afectan.

La Resolución establece también una serie de acciones estratégicas para los ámbitos establecidos como prioritarios. Entre estas, mejorar la legislación relacionada con la responsabilidad social y capacitar a las partes interesadas para su aplicación así como asegurar que las empresas tienen políticas, procedimientos o sistemas de responsabilidad social.

En relación con el desarrollo económico local las acciones apuntan a la coordinación de las acciones de responsabilidad social con los planes de desarrollo local y al impulso del tejido productivo y empresarial local. Para ello no se establecen acciones o instrumentos específicos, aunque sí se menciona un programa de premios o incentivos para las mejores prácticas de contratación local.

El principal instrumento en este ámbito definido en la política de responsabilidad social son los Acuerdos de Desarrollo Local, elaborados con la participación de todas las partes interesadas y firmados por el Gobierno y la empresa. La ley fija su contenido mínimo, incluyendo las metas, objetivos y resultados esperados, los canales de representación de mujeres, jóvenes y niños, la estructura de implementación y toma de decisiones, definiendo roles y responsabilidades, duración y mecanismos de gestión de conflictos. En cuanto a las áreas de intervención, los Acuerdos deberán centrarse en el desarrollo social de las comunidades, el desarrollo de capital humano, el desarrollo empresarial local, la compra local y la creación de empleo. La Resolución, sin embargo, deja pendiente de definición mediante consulta con empresas y otras partes interesadas, los criterios en base a los cuales deberá exigirse un Acuerdo de Desarrollo Local.

En el plano institucional, la ley específica que deben existir órganos de coordinación de la inversión social para seguir y acompañar tanto su programación como su implementación: los Grupos de Coordinación Local, que se crearán en el nivel de Los Consejos Consultivos Distritales para asegurar la relación entre comunidades, gobierno y empresa, y los Grupos de Coordinación Provincial, que deberán asegurar la coordinación de los Planes de Inversión Local con los planes y prioridades de desarrollo, aprobar los acuerdos de desarrollo local y monitorear su cumplimiento.

En el plano del seguimiento y el reporte, el gobierno deberá garantizar que los valores de inversión social se establecen en los contratos de concesión, así como que existan metas de inversión social para cada empresa, que deberá informar anual y públicamente. Estos informes anuales deberán incluir información sobre la ejecución de la inversión, las compras y contrataciones locales, y el impacto socioeconómico de sus actividades.

En cuanto a las consultas comunitarias la política incide en la prioridad de capacitar a las comunidades para que comprendan los procesos relacionados con la actividad extractiva, así como sus derechos y responsabilidades al respecto. También se establece la necesidad de que las comunidades participen a través de mecanismos de comunicación eficaces en todas las fases de los programas de responsabilidad social, y específicamente en la implementación y el monitoreo de los Acuerdos de Desarrollo Local.

La Política de RSE contribuye a orientar estratégicamente el ámbito de la responsabilidad social de las empresas extractivas en el país, identificando las áreas clave para que su actividad pueda tener un impacto positivo en el desarrollo.

C) Plan Director de Gas

El Plan director se plantea como un instrumento orientador de las políticas públicas relacionadas con el gas natural hasta el año 2030, poniéndolas al servicio del desarrollo económico y social del país. Establece que el desarrollo del gas debe establecerse de forma que se maximicen los beneficios para la sociedad mozambiqueña, mejorando la calidad de vida de su población y minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente. Así, divide sus objetivos entre los relacionados directamente con la explotación y los que afectan al desarrollo social del país a

partir de la explotación del gas. Entre estos últimos están la diversificación económica, la electrificación, la modernización de la agricultura, la construcción de infraestructuras, la industrialización, la mejora del capital humano nacional y el desarrollo turístico.

El desarrollo regional, y específicamente el de Cabo Delgado, está incluido entre los principios orientadores del Plan, que establece la necesidad urgente de programas que estimulen el desarrollo en las zonas de explotación del gas.

El desarrollo de la cadena de valor del gas natural (gráfico, pág. 22 plan director) ofrece importantes oportunidades tanto para mejorar el acceso a energía de la población mozambiqueña como para ser la base de un proceso de diversificación económica e industrialización. El Plan Director del Gas divide el mercado interno de gas natural en tres grandes sectores:

- Generación de electricidad, tanto para uso doméstico como industrial.
- Grandes consumidores industriales.
- Pequeñas y medianas empresas, incluyendo usos industriales, comerciales y de transporte.

El Plan Director reconoce expresamente que la explotación del gas supone una oportunidad para la industrialización del gas y la necesidad de que parte del gas extraído se destine a tal fin a precios que favorezcan la viabilidad y la competitividad de la industria. A título indicativo menciona la construcción de dos centrales eléctricas de 150MW a corto plazo y una de ciclo combinado de 300 a 500 MW a medio plazo en el Norte de Mozambique, la construcción de una planta de fertilizantes con capacidad para producir 500.000 toneladas al año en la provincia de Cabo Delgado, y la construcción de una fábrica de GTL con capacidad para producir 50.000 barriles al día también en el Norte de Mozambique. El impacto en la generación de empleo de estos megaproyectos se estima en torno a los 75.000 puestos de trabajo.

De la evolución de los mercados internacionales y, sobretudo, de las capacidades institucionales para gestionar el proceso, dependerá la viabilidad de estas inversiones y el cumplimiento de objetivos de desarrollo que el Plan establece.

4. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la información recogida y del análisis realizado pueden establecerse las siguientes conclusiones:

- **La explotación sostenible de los recursos mineros y de gas en Mozambique supone una oportunidad** para el desarrollo sostenible del país. Sin embargo, la historia muestra que desarrollo del sector extractivo y desarrollo humano no siempre van unidos y que es necesario un marco legal y político adecuado para aprovechar las oportunidades.
- **El sector extractivo genera importantes impactos económicos, ambientales y sociales.** Es importante conocer y establecer sistemas adecuados de gestión, seguimiento y comunicación de estos impactos para intentar potenciar los positivos y minimizar los negativos.
- **Las empresas mineras tienen un gran impacto local sobre las comunidades** en las que operan. Es importante establecer procesos de diálogo, de participación y de rendición de cuentas de las empresas con las comunidades.
- **La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta útil** para mejorar el impacto de las empresas. Puede servir para establecer un dialogo con los grupos de interés y establecer la priorización sobre los impactos en los que focalizar esfuerzos.
- **La RSE no sustituye la necesidad de un marco legal que regule** los elementos de mayor impacto de la operación de las empresas, sino que debe entenderse como un mecanismo para ir más allá de estos marcos legales y optimizar la relación de la empresa con la sociedad, aumentar su licencia social y disminuir el riesgo de conflictos.
- **Existe un creciente interés por la RSE** no sólo por las empresas, sino también por el resto de los actores que interaccionan con las empresas, como las administraciones, las organizaciones sociales, ya que les permiten entender algunas lógicas empresariales y les dota de mayor capacidad para ser más eficaces en sus relaciones.
- En la Administración Pública y en las organizaciones de la sociedad civil existen **diferencias en las capacidades de los recursos humanos que trabajan en Maputo y Cabo Delgado**, y entre los que lo hacen en la capital de la provincia y las comunidades.
- La construcción de marcos institucionales sólidos es fundamental para que la actividad de las empresas extractivas se oriente eficazmente hacia objetivos de desarrollo humano y lucha contra la pobreza. **La participación comunitaria y de la sociedad civil es un elemento imprescindible para lograr impactos positivos en desarrollo** de la actividad de las empresas extractivas, y deben fortalecerse canales de comunicación, diálogo y rendición de cuentas que faciliten su papel de vigilancia y control sobre las decisiones que les afectan.

La AECID trabaja en Cabo Delgado desde hace muchos años apoyando el fortalecimiento de capacidades a través de distintos procesos y proyectos como la organización de jornadas o la elaboración de publicaciones.

A partir de las anteriores conclusiones y de los resultados del debate y la reflexión que tuvieron lugar durante el seminario *Formação e diálogo sobre o papel da responsabilidade*

social das empresas na concepção de estratégias e implementação de políticas de desenvolvimento inclusivo promovido por la Cooperación Española, que tuvo lugar en Pemba durante los días 8, 9, 10 y 11 de junio es posible establecer las siguientes **recomendaciones**:

- Dado que en Cabo Delgado cuenta con una de las mayores reservas de gas del mundo y otros recursos naturales, existe el reto de que la industria extractiva maximice los impactos positivos sobre el desarrollo humano y minimice los negativos. Para hacer realidad esta oportunidad **es necesario empresas responsables, un Gobierno eficaz y una sociedad civil activa**.
- **El respeto a los derechos humanos es la línea infranqueable** que nunca debe superarse. En el sector extractivo están documentados múltiples casos de violación del derecho humano a la salud, el agua, la alimentación, la vivienda o los medios de vida. Según los Principios Rectores de las Naciones Unidas, las empresas deber establecer procedimientos de debida diligencia para prevenir la violación de los derechos humanos, mecanismos de reparación para compensar a la víctimas. Los Estados deben proteger, respetar y hacer cumplir los Derechos Humanos.
- En la medida en que una parte importante de la industria extractiva se desarrollará en la provincia de Cabo Delgado y en las comunidades, **es importante reforzar las capacidades locales, dentro del proceso de descentralización ya en marcha en el país**, para poder hacer un correcto seguimiento de los impactos de la industria, establecer canales de dialogo, así como proponer y dar seguimiento a proyectos de desarrollo local.
- La construcción de marcos institucionales deben caracterizarse por **altos niveles de participación y transparencia**, y las empresas tienen un rol relevante que jugar en su consolidación.
- Los **procesos de gestión de iniciativas de responsabilidad social** por parte de las empresas deben alinearse con las prioridades de desarrollo locales y nacionales, y para ello es fundamental que dichos procesos sean transparentes y participativos tanto en la toma de decisiones como en su ejecución, seguimiento y evaluación.
- En un contexto de cambios acelerados en el sistema de cooperación internacional, de la inserción de Mozambique en el mismo con mayor autonomía respecto a los donantes y un creciente peso de los elementos comerciales y económicos, **la apuesta de la Cooperación Española por la gobernabilidad la colocaría en una posición estratégica para contribuir a que el boom de la industria extractiva en los próximos años se traduzca en un rápido desarrollo humano que beneficie a todos**.

5. Bibliografía

Alberdi, J. y Bidarrautzaga, E. (2014): Los retos del Desarrollo Humano Local en Mozambique: reflexiones para el caso de Cabo Delgado, en Alberdi, J. y Bidarrautzaga, E. (eds). Desarrollo Humano Local en Mozambique. Bilbao, Universidad del País Vasco, Hegoa.

African Union (2009): Africa Mining Vision

Almeida, A, Roffarello, L. Y Filipe, M. (2015): Mozambique 2015. African Economic Outlook. AIDB, OECD, UNDP.

Alonso, J. A. (2012): *From aid to global development policy*. DESA. Working Paper No. 121

Anadarko, ENI (2015): Relatório Final do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) para o Projecto de Gás Natural Liquefeito em Cabo Delgado.

Anderson, Ej (2012). What does hydrocarbon wealth mean for foreign aid in Mozambique? Policy Briefing 50. Johannesburg, South African Institute of International Affairs.

Anglo American (2012): SEAT. Socio-Economic Assessment Toolbox.

Berstein, A. (2010): *The case for business in developing countries*. 4Penguin Books, South Africa.

Castel-Branco, C. y Mandlate, O. (2012) Da Economia Extractiva à Diversificação da Base Produtiva: O Que Pode o PARP Utilizar da Análise do Mode de Acumulação em Moçambique?" En L. Brito, C. Castel-Branco, S. Chichava e A. Francisco (eds.). 2012: Desafios para Moçambique 2012. Maputo: IESE.

Comisión Europea (2011): *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*.

Comisión Europea (2013): Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Christian Aid (2008): *Death and taxes: the true toll of tax dodging*

Da Silva, F (2012). Mozambique: between stagnation and growth. Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

De Paepe, G (2012). The recent natural resource hype in Mozambique: putting it into context. Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

Dimande, C.D. (2012). A (possível) inserção de pequenas e Médias Empresas na Gadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique. Conference Paper 20. Maputo, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).

EITI (2012). 5 EITI Mozambique Report. 2014

Freeman, E. y Reed, D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, Spring 25(3):88- 106.

Friedman, M. (1970): *A Theoretical Framework for Monetary Analysis*. Journal of Political Economy, 78, 193-238.

Gobierno de Mozambique (2014): Plano Director do Gás Natural

Gqada, I (2013). A boom for whom? Mozambique's Natural Gas and the New Development Opportunity. Johannesburg, South African Institute of International Affairs.

GRI (2014): Mining and Metals Sector Disclosures

GRI (2014): Oil and Gas Sector Disclosures

Human Right Watch (2013): What is a House without Food? Mozambique's Coal Mining Boom and Resettlements. New York, HRW.

ICMM (2015): Research on company–community conflict

IFC (2012): Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social

Ismail, K (2010). The structural manifestation of the Dutch Disease: the case of oil exporting countries. IMF Working Paper 10/103. Washington, Fondo Monetario Internacional.

Ibrahim Index of African Governance (2014). Datos Mozambique. Disponible en <http://www.moibrahimfoundation.org/iag/data-portal/>

KPMG (2011): *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*

MAEC (2011): *Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial*

Mataix, C. y Sanchez, E. (2011): *Ámbitos para la participación del sector empresarial en la cooperación para el desarrollo*. Revista del colegio de economistas de Madrid. N. 129.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood R. K. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

NNUU (2004): Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

NN.UU. (2011): *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*.

NNUU (2013): *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*.

NNUU (2015): Final draft of the outcome document for the UN Summit to adopt the Post-2015 Development Agenda

Observatorio de RSC (2014): Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa Observatorio de RSC

OCDE, (2014): Net official development assistance from dac and other donors in 2013. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/stats/documentupload/ODA%202013%20Tables%20and%20Charts%20En.pdf>

OXFAM (2014): Iguales: es hora de cambiar las reglas. Disponible en https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/cr-even-it-up-extreme-inequality-291014-es.pdf

PERCAN (2011): Manual de Gestión Social

Pérez, J. (2014): Cabo Delgado na Encruzilhada: Desafios para o desenvolvimento e a governação num contexto de mudança, en Alberdi, J. y Bidarrautzaga, E. (eds). Desarrollo Humano Local en Mozambique. Bilbao, Universidad del País Vasco, Hegoa.

PNUD (2013): Humanidad Dividida. Cómo hacer frente a la Deisgudad en los países en desarrollo

Porter, M.E. and Kramer. M.R. (2011): Creating shared value. *Harvard Business Review*. January-February 2011.

Preble, J.F. (2005), "Toward a comprehensive model of stakeholder management", *Business and Society Review*, 110, págs. 407-431.

Ramdoo, I. (2012). Mozambique, aid and foreing investment trapped between Scylla and Charibdis? . Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

Resenfeld, D. (2012). The coal mining sector in Mozambique: a simple mode of predicting government revenue. Conference Paper 19. Maputo, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).

Resolución 21/2014: Política de Responsabilidad Social Corporativa para la Industria Extractiva de Recursos Minerales. Boletim da República. Publicação Oficial da República de Moçambique del 16 de mayo de 2014.

Rockström, J., 2015. Bounding the Planetary Future: Why We Need a Great Transition.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007): Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, Num.65, págs. 12-49

SIDA (2004): *Policy Guidelines for Sida's Support to Private Sector Development*. Disponible en: Tennyson, R.: *Manual de Trabajo en Alianza*, International Business Leaders Forum (IBLF), Global.

Sáenz de Mier, A. (Dir.) (2011). La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado. Universidad Antonio de Nebrija.

Stiglitz, J. (2012): El precio de la desigualdad. Taurus.

World Business Council for Sustainable Development (2013): *Measuring Impact Framework Methodology. User Guide*



Com a participação de:

