

Construyendo Valor Social Compartido

Identificación, diseño y medición de iniciativas, integrado a la visión social de los negocios.

Duración: 2 horas



isópolis

Julián Tamayo

Se ha desempeñado en su trayectoria profesional en temas de **formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas**, destacándose por su capacidad para **analizar y comprender entornos, mapear actores clave y anticipar tendencias y necesidades**. Como líder en procesos de arquitectura organizacional y pública, ha gestionado proyectos estratégicos de alto impacto, integrando una visión a largo plazo con un enfoque innovador y disruptivo, asegurando la alineación con los objetivos y la generación de resultados esperados.

Es experto en **incidencia sociopolítica y promotor de cambios significativos**, ha acompañado y fortalecido organizaciones sociales y comunitarias, **fomentando su desarrollo y autonomía**. Además, ha gestionado estrategias de resolución de conflictos y facilitado concertaciones cruciales, implementando soluciones efectivas.

Forma parte de la **red de Manos Visibles** desde la Fundación Manos Visibles, en el proyecto de Alta Gerencia, y del programa "Liderazgo Joven y la Construcción de una Cultura de Paz" del Centro Ana Frank Argentina y la CAF.

Director de operaciones

Oscar Torres Gálvez



Especialista en Asuntos Públicos, Gestión de Proyectos y Construcción de Consensos

Profesional en Relaciones Internacionales y Ciencias Políticas, con especialización en Gobierno y Gestión Pública, complementada por programas avanzados en **liderazgo y gerencia pública**. Con más de 10 años de experiencia, ha liderado proyectos de **fortalecimiento institucional, formulación de políticas públicas y desarrollo social** en Colombia, trabajando con agencias de cooperación internacional, entidades gubernamentales y comunidades en contextos desafiantes. Su enfoque **estratégico y técnico** le ha permitido **transformar entornos complejos** en oportunidades de desarrollo inclusivo y sostenible.

A lo largo de su carrera, ha promovido el diálogo democrático y la construcción de consensos, destacándose durante el "Estallido Social" en Colombia, donde lideró iniciativas clave desde la Presidencia de la República. También ha **asesorado empresas del sector minero-energético y tecnológico** en **campañas de posicionamiento estratégico, logrando acuerdos efectivos con comunidades campesinas, afrodescendientes e indígenas**. Su combinación de formación académica y experiencia práctica lo convierte en un líder comprometido con generar **impactos positivos en sectores sociales y políticos**.

Objetivo

Fortalecer las **capacidades técnicas y estratégicas de las empresas afiliadas** a Campetrol en la comprensión, diseño y seguimiento de iniciativas de valor social compartido, en coherencia con los contextos sociopolíticos, los **Planes de Desarrollo Territorial y las necesidades de las comunidades.**



Orden del día

1. **Introducción**
2. **Comprendiendo el Valor Social Compartido**
3. **Contexto sociopolítico y territorios**
4. **Break (10 minutos)**
5. **Relacionamiento con stakeholders y confianza**
6. **Fortalecimiento comunitario y participación social**
7. **Estrategias de medición de impacto**
8. **Construyendo una ruta propia**



Introducción

¿Qué entiendes por Valor Social Compartido?



Valor Social Compartido

El Valor Social Compartido es una estrategia de gestión empresarial que busca generar simultáneamente valor económico y valor social. Según Porter y Kramer (2011), "las empresas pueden crear **valor económico** al crear valor para la sociedad abordando sus necesidades y desafíos". Esta perspectiva redefine el propósito de las empresas, ubicándolas como actores clave en **la solución de problemas sociales a través de su negocio principal.**



2

Comprendiendo el Valor Social Compartido

Diferencias entre Valor Social Compartido y

RSE:

- 1 La RSE suele estar desconectada del núcleo del negocio - el VSC lo integra al modelo económico.
- 2 La RSE tiende a enfocarse en mitigar impactos negativos - el VSC en generar impactos positivos y sostenibles.
- 3 La RSE responde a obligaciones externas - el VSC a oportunidades de innovación y competitividad.

Niveles de Aplicación del

VSC

- 1 **Redefinición de productos y mercados:** Adaptar productos/servicios a necesidades sociales (ej. energía limpia para zonas no interconectadas).
- 2 **Reconfiguración de la cadena de valor:** Mejorar las condiciones laborales, ambientales y sociales a lo largo de las operaciones.
- 3 **Desarrollo de clústeres locales:** Fortalecer ecosistemas territoriales de desarrollo productivo y social.

3 Contexto sociopolítico y territorios

Conocer y reconocer a los actores territoriales, sus particularidades, deseos, aspiraciones y motivaciones, permite tomar decisiones de gestión social con la comunidad, comprendiendo el panorama completo del territorio y sus actores, **acilitando la gestión efectiva y la toma de decisiones basadas en datos.**

Actores y contexto sociopolítico:

- **Actores institucionales:** alcaldías, gobernaciones, ministerios, entidades del orden nacional y local.
- **Organizaciones sociales:** juntas de acción comunal, ONGs, colectivos culturales, consejos comunitarios y cabildos indígenas.
- **Tensiones y conflictos:** percepción de exclusión, daños ambientales, falta de consulta previa, desconfianza institucional.
- **Oportunidades:** construcción de alianzas público-privadas, desarrollo territorial, inversión con enfoque diferencial.



Alineación con los Planes de Desarrollo Territorial (PDT)

Los PDT son instrumentos clave de planificación pública. Alinear los proyectos empresariales con estos planes permite:

- **Potenciar el impacto y pertinencia local.**
- **Lograr mayor aceptación social.**
- **Acceder a sinergias y recursos públicos.**
- **Reducir riesgos de oposición comunitaria.**



Break (10 minutos)



isópolis

4

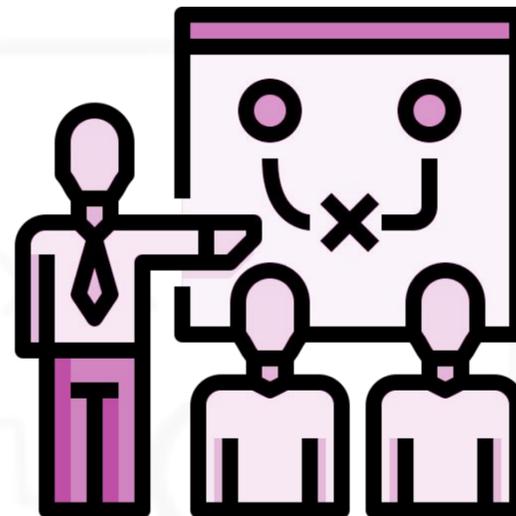
Relacionamiento con stakeholders y confianza

Licencia social para operar

Es la aceptación continua y dinámica de una empresa por parte de la comunidad donde opera. Según **Thomson y Boutilier (2011)**, se obtiene a través de relaciones de confianza, legitimidad y credibilidad. Su ausencia puede traducirse en conflictos, bloqueos y pérdida de legitimidad.

Thomson, I., & Boutilier, R. G. (2011)

- **Estrategias de confianza:** transparencia, consistencia, involucramiento temprano, reconocimiento mutuo.
- **Valor conversacional y escucha activa (Isaacs, 1999):** escuchar permite construir narrativas compartidas y anticipar tensiones antes de que se conviertan en conflictos.

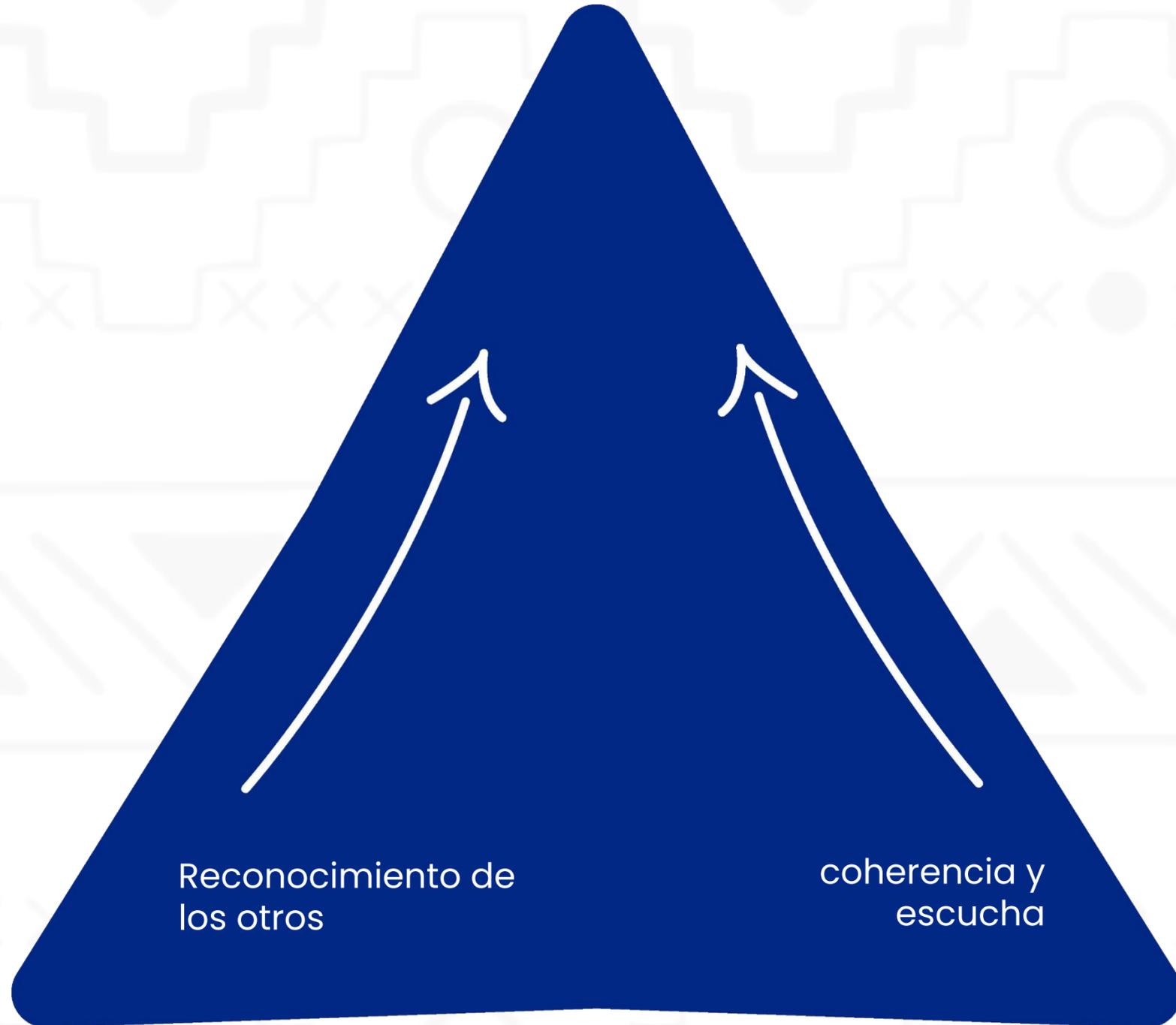


Confianza, legitimidad, valor mutuo

“Sin confianza no hay futuro”

Legitimidad

Valor Mutuo



Confianza

Acrónimo D.I.A.L.O.G.O.

Disposición: Es la actitud inicial de apertura y presencia.

Intención clara: Se refiere a saber para qué se convoca una conversación y expresarlo de forma transparente.

Apertura: Es la capacidad de recibir diferentes puntos de vista, incluso aquellos que incomodan.

Legitimidad: Tiene que ver con el reconocimiento mutuo.

Observación: Es la capacidad de leer lo que no se dice.

Gratitud: Reconocer el valor de la participación del otro.

Orientación a futuro: Implica transformar la conversación en acción.



Caso práctico: Payadndé - Tolima

- Payandé es un corregimiento netamente minero del municipio de San Luís con cerca de **8000 habitantes.**
- Alrededor de **4000 viven en el casco urbano.**
- CEMEX es un actor fundamental para el desarrollo del corregimiento, existe un proceso escalonado de articulación entre la empresa y las comunidades para **enriquecer el tejido social,** generando un potencial de transformación significativo.
- La Mesa de Diálogo Social creada como órgano de interlocución, cuenta con legitimidad social dentro de la **comunidad de Payandé.**
- Las acciones pactadas entre actores, son de vital importancia para el **bienestar de la comunidad.**
- Las organizaciones de la sociedad civil que integran la Mesa son actores con un alto índice de participación por lo que la estrategia debe estar encaminada hacia el **fortalecimiento de las acciones.**



Herramienta de negociación para la construcción de confianza por medio de estrategias de Diálogo Democrático (basado en Método Harvard)

Separar a las personas del problema

Separar a las personas del problema

1

- **Importancia:** En negociaciones comunitarias, es clave evitar personalizar los conflictos. La empatía y el respeto ayudan a construir puentes.
- **Aplicación:** Tratar a los líderes y miembros de la comunidad como aliados, no como opositores. Escuchar sus preocupaciones sin juicio.

Enfocarse en los intereses, no en las posiciones

2

- **Importancia:** Las posiciones pueden ser opuestas, pero los intereses subyacentes pueden coincidir (como el desarrollo sostenible o el bienestar social).
- **Aplicación:** Preguntar “¿por qué esto es importante para ustedes?” y compartir también los intereses de la empresa.

Generar opciones de beneficio mutuo

3

- **Importancia:** Crear alternativas en las que ambas partes ganen aumenta la cooperación y la confianza.
- **Aplicación:** Incluir a la comunidad en el diseño de programas sociales o ambientales que les beneficien directamente.

Insistir en usar criterios objetivos

4

- **Importancia:** Los acuerdos son más sólidos si se basan en estándares externos y justos (leyes, normas ambientales, estudios técnicos).
- **Aplicación:** Utilizar marcos legales, técnicos y comunitarios como guía para las decisiones conjuntas.

Desarrollar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)

5

- Importancia: Conocer la mejor alternativa propia y de la comunidad fortalece la toma de decisiones y evita aceptar acuerdos desfavorables. *“Un pequeño acuerdo es mejor que no acordar nada.”*
- Aplicación: Prepararse para posibles escenarios en los que no se llegue a un acuerdo, evaluando los costos y beneficios.

Construir relaciones a largo plazo

7

- Importancia: La sostenibilidad de los proyectos depende de relaciones estables, basadas en confianza, transparencia y continuidad.
- Aplicación: Establecer canales permanentes de diálogo, seguimiento de compromisos y mecanismos de resolución de conflictos.

Involucrar a las partes legítimas y representativas

6

- Importancia: La legitimidad en la representación fortalece la confianza y la validez de los acuerdos.
- Aplicación: Verificar que los representantes de la comunidad tengan apoyo real y tomar en cuenta la diversidad interna.



5

Relacionamiento con stakeholders y confianza

Valor conversacional y escucha activa

La escucha activa es una habilidad que fortalece la confianza y la co-creación. Según Isaacs (1999), **"la calidad de la conversación determina la calidad de los resultados"**.

El valor conversacional reside en generar espacios de diálogo auténtico, sin imponer agendas, para encontrar soluciones compartidas.

Isaacs, W. (1999).

¿Qué es escuchar activamente?

1

Escucha desde lo que ya sé: El oyente sólo confirma sus propias ideas.

2

Escucha factual: El oyente empieza a recibir información nueva, aunque aún se mantiene en el plano racional.

3

Escucha empática: El oyente se sintoniza emocionalmente con la otra persona.

4

Escucha generativa: Es el nivel más profundo. El oyente escucha no solo lo que se dice, sino lo que quiere emerger de esa conversación.

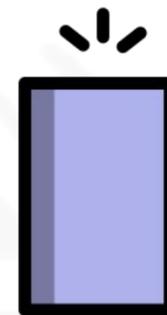
Barreras frecuentes

Interrupciones: Son las interrupciones externas o internas.

Prejuicios: Juicios previos sobre la persona, su rol, su comunidad o su forma de hablar.

Suposiciones: Asumir que ya se sabe lo que el otro va a decir.

Distracciones: Estar físicamente presente pero mentalmente ausente.



Fortalecimiento comunitario

Fortalecer comunidades implica invertir en capacidades locales:

- 1 **Organización**
- 2 **Liderazgo**
- 3 **Planificación**
- 4 **Seguimiento**
- 5 **Participación propositiva**

Estas capacidades permiten a las comunidades sostener proyectos en el tiempo, reducir su dependencia y participar activamente en procesos de desarrollo.

Principios del empoderamiento:

- **Autonomía:** capacidad de tomar decisiones propias.
- **Agencia:** facultad de actuar sobre su realidad.
- **Liderazgo social:** influencia positiva para el bien común.

Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005).

5

Estrategias de impacto

- Percepción de inclusión, cantidad de líderes formados, alianzas efectivas, visibilidad institucional, **reducción de conflictos.**
- Articulación con **ODS y PDT.**
- **Teoría del cambio.**
- Niveles de **participación comunitaria.**
- Percepción de **inclusión y representatividad.**
- **Calidad del diálogo** entre empresa y comunidad.
- Reconocimiento de la empresa como **aliada del territorio.**
- Proporción de empleos **locales generados.**
- Aumento de legitimidad **social corporativa.**



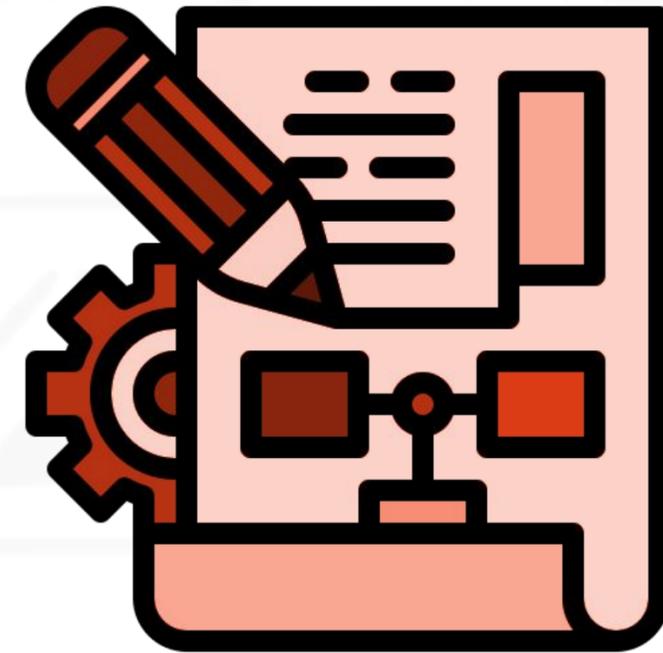
6

Construyendo una ruta propia

Teoría del Cambio

Es una **metodología para planear**, implementar y evaluar intervenciones sociales, basada en una cadena lógica de insumos, actividades, productos, resultados e impactos. Permite conectar los **objetivos con las transformaciones deseadas**.

Taplin, D., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. (2013).



1

Inputs

Recursos necesarios (financiamiento, personal, insumos, alianzas).

2

Actividades

Conjunto de acciones planificadas que utilizan los inputs (talleres, capacitaciones, distribución de insumos).

3

Outputs

Productos o entregables inmediatos generados por las actividades (informes, participantes formados, kits entregados).

4

Resultados intermedios

Cambios de corto o mediano plazo en conocimientos, actitudes o condiciones de la población objetivo.

5

Impacto

Cambio profundo de largo plazo en el problema central, reflejado en indicadores clave y sostenibilidad social.

¿Cuál es el siguiente paso que tu empresa puede implementar?



[Click to download as image](#)



:sópolis

7

Construyendo una ruta propia

- El VSC integra intereses sociales y económicos en un solo propósito.
- Las empresas no son externas al territorio, son parte de su dinámica social.
- Medir, conversar y co-crear son herramientas estratégicas
- El Valor Social Compartido permite articular propósitos empresariales y sociales.
- La legitimidad territorial es un activo estratégico que se construye con confianza.
- Los proyectos deben dialogar con los actores del entorno y sus planes.
- La medición de impacto social fortalece la toma de decisiones.
- Escuchar, co-crear y empoderar no es un costo: es una inversión inteligente para la sostenibilidad.



GRACIAS

¡ s ó p l i s

