



DOCUMENTOS CORTOS



Votorantim Cimentos apoya la construcción de un futuro participativo, inclusivo y próspero en Sobral, Brasil



giz

Empresa  ComUnidad

Votorantim Cimentos

apoya la construcción de un futuro participativo, inclusivo y próspero en Sobral, Brasil¹



Resumen

Votorantim Cimentos es una empresa especializada en el negocio de materiales de construcción y cal agrícola desde 1936, y está presente en 14 países. Su actividad involucra a más de 15 mil empleados. En 2016, la capacidad productiva de la empresa fue de 55,5 millones de toneladas de cemento.

Una de sus unidades de producción está en el municipio de Sobral, en el estado de Ceará, nordeste del Brasil. El Plan Sobral de Futuro surge con el apoyo del Instituto Votorantim y del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) junto con otros aliados, y es un modelo de desarrollo sostenible para la ciudad durante los próximos 30 años. Su objetivo es promover un proceso más justo y democrático de gobernanza local, que garantice la priorización de la voluntad de la población en las decisiones político-administrativas.



Votorantim Cimentos

Votorantim Cimentos es una empresa especializada en el negocio de materiales de construcción (cemento, concreto, agregados y argamasa) y cal agrícola desde 1936 y está presente en 14 países de América del Sur y del Norte, Europa, África y Asia.

Sus actividades involucran a más de 15 mil empleados, siendo una de las mayores empresas globales del sector y la mayor en su campo en Brasil. En 2016, la empresa contaba con un rendimiento neto de R \$ 12 billones y con una capacidad productiva de 55,5 millones de toneladas de cemento por año.

Modelo de negocios

Votorantim Cimentos considera fundamental crear y compartir valor. Las prácticas sostenibles constituyen uno de los cuatro pilares estratégicos de la Compañía, y orientan sus aspiraciones de crecimiento tanto en términos de

¹ Este documento es una versión editada del caso presentado en 2017 por Votorantim Cimentos a la convocatoria realizada por RedEAmérica para recoger casos de aprendizaje que ejemplificarán la relación entre sostenibilidad empresarial y entorno social, como parte del Programa Empresa + Comunidad. Versión complementada con una entrevista a Priscilla Alvarenga, Coordinadora Global de Responsabilidad Social, en Votorantim Cimentos.



la construcción de un legado para las comunidades de las cuales hace parte, como con relación a la continuidad de sus negocios.

Buscando siempre establecer compromisos de largo plazo, en 2016, fueron destinados más de R \$ 12 millones para inversiones sociales que, a través de alianzas duraderas, contribuyeron a involucrar a las comunidades y a promover su desarrollo en todas las regiones de Brasil.

Con este compromiso, Votorantim Cimentos, el Instituto Votorantim, el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social), el Instituto Arapyaú, la Universidad Federal de Ceará, la Universidad Estadual Vale do Acaraú (UVA), el Instituto Federal de Educación Tecnológica de Ceará (IFCE) y la Alcaldía de Sobral, definieron con representantes de la comunidad de Sobral las bases y compromisos del Plan Sobral de Futuro.

Proceso de transformación

Motivaciones

Votorantim Cimentos acompaña la evolución de acontecimientos políticos, económicos, sociales y climáticos en todas las regiones del mundo donde está presente, dentro de un compromiso con los más altos estándares de ética y transparencia, con los valores y las creencias de la Compañía y con el respeto y la valoración de sus empleados.

Iniciativas como el **Plan Sobral de Futuro** refuerzan su compromiso con la sostenibilidad en la búsqueda de altos niveles de eficiencia socioambiental, apuntando a lograr excelencia operacional y financiera e impacto positivo en las localidades donde está presente.

La Compañía considera que apoyar la construcción de un plan participativo e integrado de desarrollo local es también mirar hacia el futuro de Votorantim Cimentos, pues una localidad desarrollada, próspera y con los instrumentos adecuados de gestión pública –los cuales involucran la participación comunitaria- son factores esenciales para que sus resultados financieros y operativos también sean alcanzados.

No existe una empresa próspera y sostenible en un territorio que presenta desafíos sociales críticos. Invertir en planificación urbana y en planes sectoriales ayuda a Votorantim Cimentos a entender el territorio y planificar sus acciones de manera más asertiva.

La decisión de participar en el proceso

Al interior de Votorantim Cimentos, el proceso de decisión y aprobación de la inversión social externa parte de una mirada transversal. Se buscan condiciones para convertirse cada año en una mejor empresa y, de forma simultánea, contribuir a la transformación positiva de los territorios donde está presente.

Para ello se tienen en cuenta algunos pasos en la definición de las inversiones sociales externas de la empresa:

Etapa 1: Priorización de localidades

Apunta a definir las localidades prioritarias para la actuación social de la empresa, a partir de la determinación de riesgos, impactos socioeconómicos e historia de la inversión social en cada operación

Etapa 2: Caracterización de localidades

Se busca conocer la realidad local (contexto local, contexto del negocio, historia del relacionamiento), para identificar desafíos y oportunidades de la operación en la localidad.



Etapa 3: Agenda social

Se priorizan desafíos y oportunidades para establecer una Agenda Social de Unidad (visión de mediano plazo).

Etapa 4: Planeación social

Se establece una lógica deseada para alcanzar el cambio, a partir de la definición de objetivos, factores generadores y macroacciones a ser implementadas año a año, para alcanzar los resultados esperados.

Etapa 5: Plan de inversión

Se definen las iniciativas y proyectos, con presupuesto, indicadores y plan de acción detallados, los cuales serán realizados para cumplir con las macroacciones anuales.

Etapa 6: Gestión del portafolio

Acompañamiento de las iniciativas e identificación de riesgos y oportunidades de visibilidad y relacionamiento para el negocio.

En el caso de Sobral de Futuro, tras pasar por este proceso, se identificó una oportunidad para contribuir con la gestión pública, con el objetivo de potenciar las conquistas acumuladas por el municipio.

Tiempos

El proceso participativo duró cinco meses y tuvo un amplio involucramiento de la población: representantes de la sociedad y de los poderes públicos participaron de los encuentros organizados para identificar las necesidades y demandas de la población.

Evolución

Desde 2015, Votorantim Cimentos buscó mejorar aún más la eficiencia del municipio de Sobral, a través de la implementación del Programa de Apoyo a la Gestión Pública del Instituto Votorantim y el BNDES. De este trabajo, surgió la oportunidad de pensar en un modelo de desarrollo sostenible de la ciudad para los próximos 30 años. La alcaldía apoyó la idea y el Instituto Arapyau –organización filantrópica familiar que apoya iniciativas para ciudades más justas, democráticas y sostenibles– también se comprometió con la causa. Las universidades locales fueron invitadas a participar del Comité Ejecutivo del proyecto.

Sobral se diferencia de otros municipios de Brasil por el hecho de ofrecer las mejores oportunidades de educación de calidad para niños, niñas y adolescentes. En 2015, de acuerdo con el Índice de Oportunidades de la Educación Brasileira (IOEB), Sobral ocupó el primer lugar en el ranking de evaluación de la calidad del servicio de educación que las ciudades y estados brasileños ofrecen para los niños y adolescentes. En el mismo año se evidenció que, de los diez mejores colegios públicos de gran tamaño en el país, siete se encontraban en Sobral.

Es, también, un centro regional de prestación de servicios cualificados, que atiende a decenas de municipios aledaños, particularmente en las áreas de salud, educación y cultura. Igualmente, emplea a muchos habitantes de los municipios de la región, lo que configura un riesgo de migración acelerada para la ciudad, de crecimiento desordenado, de impactos ambientales, de sobrecarga y presión de las infraestructuras de saneamiento (acueducto, alcantarillado, residuos), de aumento de la demanda por vivienda y de impactos en la movilidad urbana.

El Plan Sobral de Futuro tiene como misión, definida colectivamente, integrar al municipio, reduciendo las desigualdades socioeconómicas entre sus habitantes por medio de estrategias de inclusión productiva, revitalización



de los vínculos sociales y culturales, ampliación de las oportunidades y de la participación, universalización y re-qualificación de la infraestructura urbana y la preservación ambiental. Se espera, por tanto, lograr la prosperidad de sus habitantes y el real desarrollo socioeconómico.

Esta iniciativa fue promovida por entidades de diferentes sectores y estructurada de tal forma que la sociedad participara activamente en la construcción del Plan. Se utilizaron metodologías que permitieron recuperar los valores y recuerdos de los habitantes, identificar sus sueños y dibujar colectivamente la visión de futuro de Sobral.

El objetivo es que Sobral, en 2046, sea un lugar de oportunidades, con participación ciudadana, con un elevado capital social (confianza mutua) y un nivel destacado de calidad de vida.

Desde su construcción, el plan fue asumido y coordinado directamente por la sociedad, que se organizó como Grupo Gestor a lo largo del proceso. Las estrategias de participación social, los objetivos estratégicos del Plan y su modelo de gobernanza fueron definidos por el Grupo Gestor, que se consolidó durante este proceso de discusión con el apoyo de la consultoría y de su equipo técnico y que reflejó la voluntad de toda la sociedad.

Así, la construcción colectiva del Plan Sobral de Futuro fue el resultado de un proceso de involucramiento y participación de la población en una serie de encuentros que promovieron la escucha sobre los problemas que afectan a la población de Sobral y las soluciones vislumbradas frente a los desafíos actuales.

Proceso participativo

Este proceso de compromiso social tenía el desafío de garantizar la amplia participación de la sociedad. Aunque un grupo social era el encargado de gestionar el proyecto, el Plan que sería construido debía reflejar la voluntad de toda la sociedad. Y, además, debía tener en cuenta que los jóvenes de hoy serían los principales beneficiarios de un Plan para el futuro, y, por lo tanto, la juventud tendría que estar involucrada.

La construcción colectiva del Plan consistió en una serie de encuentros que promovieron la escucha sobre los sueños, los recuerdos, los problemas de los habitantes y las soluciones vislumbradas frente a los desafíos actuales. El trabajo se realizó en tres etapas bien definidas: la etapa de sensibilización, el diagnóstico y la planeación.

En resumen, en la fase de Sensibilización se realizaron talleres de difusión y sensibilización del proyecto y se organizó el Grupo Gestor. En la fase de Diagnóstico se realizó la recolección, sistematización y análisis de datos en fuentes secundarias, además de talleres con grupos focales y reuniones territoriales para lograr una visión global de la situación urbana, social y económica de la ciudad. En la fase de Planeación se realizaron talleres para la construcción del Plan, así como su redacción y difusión.

El proceso de construcción del Plan finalizó con un seminario para la consolidación de la Visión de Futuro y de los posibles caminos para alcanzarla, en donde fueron presentados a más de 300 líderes del municipio, los principales elementos del diagnóstico integrado. En el evento, apoyado por conferencias de especialistas, se debatieron los principales desafíos para la ciudad (el desarrollo territorial sostenible, la gestión de los recursos hídricos, la seguridad pública y la integración social).

El proceso puede esquematizarse de la siguiente manera:

Sensibilización

- Realización de talleres de sensibilización y promoción.



Diagnóstico

- Realización de reuniones territoriales.
- Realización de grupos focales.
- Recolección y análisis de datos secundarios.

Planeación

- Talleres de planeación.
- Seminario.
- Redacción y difusión del Plan.

Proceso de apropiación del proyecto por parte del Grupo Gestor

- Presentación del proyecto a los líderes locales.
- Formación del Grupo Gestor.
- Formación de comités de movilización social, planeación, comunicación, apoyo y logística.
- Acompañamiento a los miembros del grupo en toda la etapa de Sensibilización.
- Fomento y diseño, por parte del Grupo Gestor, de la Acción Simbólica de Siembra de Árboles.
- Movilización y acompañamiento, por parte del Grupo Gestor, a los talleres de planeación.
- Discusión del diagnóstico y construcción del Plan de Visión: estrategias, metas y acciones.
- Apoyo a la movilización del seminario Sobral de Futuro.
- Discusión sobre posibilidades de institucionalización de la iniciativa.
- Construcción y ejecución de la agenda de gobernanza del Plan.
- Definición de la estrategia de trabajo en los territorios.
- Validación del diagnóstico en talleres temáticos.
- Consolidación del Grupo Gestor.

Comunicación

- Plan de Comunicación.
- Plataforma web.
- Redes sociales (Facebook e Instagram).
- Divulgación de noticias en medios de comunicación locales y regionales.

Participantes

En el proceso de construcción del Plan participaron Votorantim Cimentos, el Instituto Votorantim, el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social), el Instituto Arapyaú, la Universidad Federal de Ceará, la Universidad Estadual Vale do Acaraú (UVA), el Instituto Federal de Educación Tecnológica de Ceará (IFCE), la Alcaldía y la comunidad de Sobral.

También, algunas agencias internacionales participaron en acciones de cooperación bilateral y multilateral, a partir de acuerdos básicos de cooperación científica y tecnológica firmados por el Gobierno Brasileiro. Bancos



nacionales y regionales de desarrollo como el BNDES, el Banco del Nordeste, la Caixa Económica y el Banco de Brasil, participaron financiando proyectos de desarrollo, destinados a entes públicos, privados y del tercer sector.

Resultados

La Visión de Futuro para Sobral sintetiza y consolida un proceso de planeación participativa de 68 encuentros con la participación de más de 2.000 personas. Se celebraron 12 reuniones con las 33 entidades organizadas como Grupo Gestor. Paralelamente, se realizó un importante trabajo de movilización en las universidades y escuelas de educación secundaria, con amplia participación de la juventud. Más de 13.000 personas interactuaron con los perfiles del proyecto en Facebook, Instagram y Twitter.

Una acción como Sobral del Futuro ha sido capaz de empoderar a la sociedad civil y apoyar al poder público, dotándolos de diagnósticos y propuestas para lidiar con los grandes desafíos asociados al crecimiento acelerado, de tal forma que se puedan enfrentar los desafíos de hoy y aprovechar las potencialidades y oportunidades existentes, por medio de la inclusión, de la integración y de nuevas oportunidades.

Esas propuestas se plantearon alrededor de tres ejes:

Eje 1- Transformación socioeconómica

- Reducción de la criminalidad
- Crecimiento del sector de servicios
- Implantación de polos de tecnología aplicada
- Valoración de las vocaciones y tradiciones locales
- Recuperación del capital social

Eje 2- Sostenibilidad ambiental

- Recuperación de la Cuenca del Río Acaraú
- Visión de residuos cero, con total aprovechamiento de los mismos
- Preservación y control de la ocupación de la Sierra y de las áreas de Caatinga
- Saneamiento integral

Eje 3- Recualificación urbana

- Movilidad urbana
- Infraestructura de saneamiento, iluminación pública y telecomunicaciones
- Equipamientos para actividades de ocio y mobiliario urbano
- Control del uso y ocupación del suelo.

A partir de estos elementos estratégicos y de los diagnósticos efectuados fue posible elaborar y proponer, de forma participativa, un conjunto de estrategias basadas en las fortalezas de Sobral, que reduzcan sus fragilidades, que potencialicen y viabilicen las oportunidades y que minimicen las amenazas.



Lecciones y aprendizajes

Para Votorantim Cimentos el principal aprendizaje fue calibrar la mirada a largo plazo, practicar la escucha activa de los gestores públicos, de la comunidad y de los grupos de interés, así como entender el territorio de manera integrada.

También fue posible ampliar su forma de actuación social local a partir de una experiencia colaborativa de inversión y actuación social que involucró alianzas fundamentales con el Instituto Votorantim, Instituto Arapyau, Universidad Federal de Ceará, Universidad Vale do Acaraú (UVA) y el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Ceará (IFCE), entre otros.

Y uno de sus mayores desafíos lo constituyó involucrar a sus empleados en los procesos participativos, especialmente al personal operativo residente en Sobral. También lo fue potenciar el entendimiento de que Votorantim Cimentos contribuía a un gran movimiento que estaba por encima de cuestiones partidistas.

Contacto

Priscilla Mercya Alvarenga Ribeiro

Coordinadora Global de Responsabilidad Social

priscilla.ribeiro@vcimentos.com

Brasil