



Inversión Comunitaria Estratégica

Manual de buenas prácticas
para empresas que operan en
mercados emergentes

En sociedad con Italia, Luxemburgo,
Holanda y Noruega



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.
Telephone: 202 473-1000
Facsimile: 202 974-4384
www.ifc.org

Todos los derechos reservados

Primera impresión, junio 2010

Los hallazgos, interpretaciones, puntos de vista y conclusiones expresadas aquí son las de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de los directores ejecutivos de la Corporación Financiera Internacional o del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (el Banco Mundial) o de los gobiernos que representan.

Parte de la información incluida en la publicación viene de fuentes de información pública como las páginas web de las empresas. IFC no ha verificado la exactitud de dicha información o de las prácticas de las compañías.

Derechos y permisos

El material en esta publicación está protegido por derechos de autor. IFC fomenta el uso y distribución de sus publicaciones. Contenido de este documento puede ser usado sin autorización previa, siempre que se haga una atribución clara a la fuente original y no sea usado para propósitos comerciales.

Créditos de las fotos en la portada

(de izquierda a derecha):

1a línea: T.Pollett, iStockphoto, T.Pollett,

2a línea: iStockphoto, World Bank staff, iStockphoto

3a línea: Y. Hadar, T.Pollett, A. Ilyasov

Créditos fotos en separadores:

Capítulo 1: A.Bhalla

Capítulo 2: iStockphoto

Capítulo 3: World Bank staff

Capítulo 4: World Bank staff

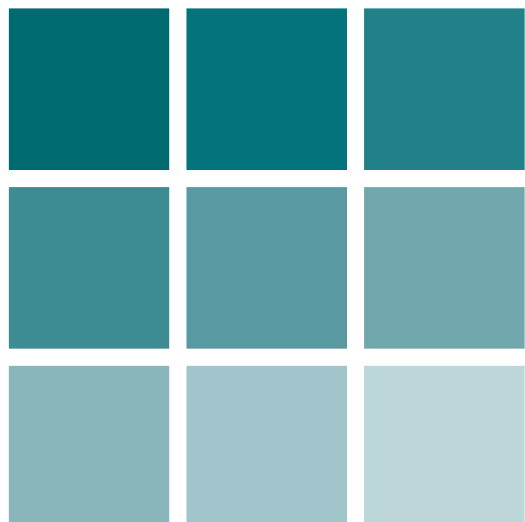
Capítulo 5: World Bank staff

Capítulo 6: J.Pantoja

Capítulo 7: World Bank staff

Capítulo 8: R.Parker

Herramientas: T.Pollett



Inversión Comunitaria Estratégica

Manual de buenas prácticas
para empresas que operan en
mercados emergentes

Contenido

Principios de buenas prácticas para la inversión comunitaria estratégica

Introducción i

¿Qué es la inversión comunitaria estratégica?

Acerca de este manual

Cómo poner en práctica el enfoque: una estructura de planificación estratégica para la inversión comunitaria

Capítulo 1: De buenas intenciones a una estrategia 1

12 razones por las cuales la inversión comunitaria “al estilo tradicional” no ha tenido los resultados esperados

Elementos de un enfoque estratégico

¿Cuán estratégico es su enfoque?

Punto de partida: las piezas esenciales

Capítulo 2: Evaluando el contexto empresarial para la inversión comunitaria 13

Concéntrese en el argumento empresarial

Realice un diagnóstico de la empresa

Alinee las funciones internas para apoyar la inversión comunitaria

Construya a partir de las principales competencias y los vínculos empresariales

Capítulo 3: Evaluando el contexto local para la inversión comunitaria 25

Sepa en qué va a participar, antes de comprometerse

Mapee el panorama social: actores, instituciones, dinámica, relaciones

Use esta información para alimentar la planificación estratégica para la inversión comunitaria

Capítulo 4: Involucrando a las comunidades en la inversión comunitaria 35

¿Por qué el involucramiento con las comunidades para la inversión comunitaria es diferente?

Apoye los procesos de planificación comunitaria

Cinco fases de planificación comunitaria para la inversión comunitaria

Capítulo 5: Invirtiendo en el desarrollo de capacidades 49

Sea estratégico: cinco preguntas para hacer de inicio

Concéntrese en las personas adecuadas

Desarrolle las capacidades adecuadas

Evalúe los resultados del desarrollo de capacidades

Capítulo 6: Estableciendo los parámetros 59

- Revise todas las actividades (con relación a los objetivos, principios y criterios establecidos)
- Seleccione las áreas de inversión
- Cree una cartera de inversión comunitaria que respalde su estrategia
- Incluya la sostenibilidad en el diseño del proyecto
- Establezca un presupuesto preliminar
- Involucre a los actores clave en la revisión de los parámetros propuestos

Capítulo 7: Seleccionando el modelo de implementación y los socios adecuados 81

- Comprenda las diferentes opciones de implementación
- Considere la duración, el presupuesto y el contexto local
- Preguntas clave para la planificación de la implementación
- Estrategias para establecer alianzas exitosas

Capítulo 8: Midiendo y comunicando para lograr una ventaja estratégica 95

- 10 maneras de hacer que la medición de la inversión comunitaria sea más estratégica
- Relacionando los resultados en la comunidad con el valor comercial
- Comunicando acerca de la inversión comunitaria

Herramientas 115

- Herramienta 1: Plantilla para elaborar una estrategia de inversión comunitaria
- Herramienta 2: Plantilla para la elaboración de un plan de comunicaciones
- Herramienta 3: Cuestionario para mapeo institucional
- Herramienta 4: Análisis de redes sociales
- Herramienta 5: Evaluación de riesgos y oportunidades
- Herramienta 6: Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación de capacidades organizacionales
- Herramienta 7: Herramienta McKinsey de evaluación de capacidades
- Herramienta 8: Plantilla de estrategia de transferencia/salida
- Herramienta 9: Plantilla de estrategia de reestructuración
- Herramienta 10: Herramienta de planificación y valoración financiera para inversiones de sostenibilidad

Referencias útiles 135

Notas 139

Figuras

Figura 0.1: Siete pasos para desarrollar una inversión comunitaria estratégica	iii
Figura 1.1: Elementos clave de la inversión comunitaria estratégica	3
Figura 2.1: Ejemplos de los principales impulsores de negocio para la inversión comunitaria	14
Figura 2.2: Ejemplos de inversión comunitaria vinculados a las competencias y recursos empresariales	21
Figura 3.1: Variables del contexto local	25
Figura 3.2: Mapeando actores clave	27
Figura 4.1: Evaluación comunitaria: pasando de “necesidades y deseos” a “recursos y oportunidades”	43
Figura 5.1: Ejemplos de grupos de actores clave orientados al desarrollo de capacidades	50
Figura 5.2: Áreas en las que puede producirse un cambio debido a las mediciones de desarrollo de capacidades	56
Figura 6.1: Estableciendo parámetros para la estrategia de inversión comunitaria	60
Figura 6.2: Inversión selectiva para crear valor compartido	64
Figura 6.3: Riesgos y oportunidades que plantean las necesidades y problemas comunitarios	66
Figura 6.4: Ejemplo del proceso de revisión de opciones para inversión comunitaria	68
Figura 6.5: Tipología de BG Group para el gasto en inversión social	69
Figura 6.6: Centrarse en pocas áreas clave para un mayor impacto	69
Figura 6.7: Tipos de inversiones para distintos objetivos y fases de negocio	70
Figura 6.8: De la dependencia al desarrollo	71
Figura 7.1: Ejemplos de modelos de implementación	82
Figura 8.1: Jerarquía de indicadores: ejemplo de un proyecto de educación	98
Figura 8.2: Comunicación para la inversión comunitaria	109

Tablas

Tabla 1.1: Contextos de mayor y menor riesgo	5
Tabla 1.2: Beneficios de contar con una estrategia de comunicaciones para la inversión comunitaria	8
Tabla 2.1: Ejemplo: Preparación del argumento empresarial para la inversión comunitaria	15
Tabla 2.2: Interacciones potenciales entre las unidades de negocio y las comunidades locales	20
Tabla 2.3: Ejemplo de tabla para la lluvia de ideas sobre competencias y recursos de negocio	22
Tabla 3.1: Enfoques útiles para entender las relaciones y dinámicas comunitarias	31
Tabla 4.1: Invierta en desarrollar la confianza con las comunidades locales	36
Tabla 5.1: Muestra de las dimensiones de las competencias de la compañía o áreas de habilidad clave para la inversión comunitaria	51
Tabla 5.2: Inversión en el desarrollo de capacidades locales - un menú de opciones	55
Tabla 6.1: Ejemplos de fórmulas de financiamiento empresarial para actividades de inversión comunitaria	78
Tabla 7.1: Modelos comunes de implementación	81
Tabla 7.2: Una hoja de ruta para decidir cómo implementar la estrategia de la inversión comunitaria	83

Tabla 8.1: Algunas herramientas y mecanismos para apoyar procesos participativos de monitoreo y evaluación	102
Tabla 8.2: Metodologías emergentes para la valoración de programas de sostenibilidad corporativa	107

Cuadros

Consejos para apoyar la inversión comunitaria estratégica.....	iv
Autoevaluación de la empresa	4
Lo que una buena estrategia de inversión comunitaria debe hacer	6
Problemas de planificación y el ciclo del proyecto.....	7
Comunicaciones vs. compromiso	8
La perspectiva comunitaria: ¿qué factores determinan la relación con la empresa?	10
¿Por qué los programas de inversión comunitaria tienen mejores resultados cuando están alineados con el negocio?	13
Costos y beneficios de obtener el apoyo comunitario (Filipinas)	16
Estimando riesgos de sostenibilidad en el sector extractivo	17
¿Cómo definen las empresas su visión para la inversión comunitaria?	18
La importancia de la coordinación interfuncional.....	20
Dialog Telekom (Sri Lanka): aprovechando las competencias básicas en tecnología de información y comunicaciones	23
Panorama general de los problemas y desafíos que pueden afectar a la inversión comunitaria	28
Aracruz Cellulose (Brasil): mapeando los principales problemas de los actores clave para complementar la estrategia de la empresa	30
Mapeo institucional: áreas para investigación	32
Indicadores de efectividad de la participación comunitaria.....	35
Principios clave del desarrollo liderado por la comunidad.....	38
Newmont (Ghana): programa de integración de la perspectiva de género	40
Lonmin (Sudáfrica): lecciones del Foro de Desarrollo de Rekopane.....	41
Esquema de los cinco capitales.....	42
Preguntas clave para elaborar la visión	44
Veracel (Brasil): apoyando la planificación comunitaria a través de las redes sociales.....	46
Chevron (Nigeria): enfoque de planificación del desarrollo liderado por la comunidad	47
Perú LNG (Perú): promoviendo el fortalecimiento municipal y rendición social de cuentas en torno a los ingresos provenientes de las industrias extractivas	52
PNUD: cinco capacidades funcionales.....	53
Evaluación de las capacidades de la comunidad (Fiji)	54
Ideas prácticas para el fortalecimiento de capacidades	57
Montana Exploradora (Guatemala): elegibilidad basada en la ubicación geográfica para el financiamiento de la inversión comunitaria	61
Chevron (Nigeria): principios rectores y criterios de selección para la evaluación de proyectos de inversión comunitaria.....	63
Coca-Cola (Kenia): intereses compartidos en asuntos relacionados con el agua	65

Consejos para el desarrollo de estrategias de transferencia y salida	73
Himal Power Limited (Nepal): diseñando para la sostenibilidad - una estrategia de salida que incluye las capacidades locales	74
Lihir Gold (Papúa Nueva Guinea): promocionando la planificación de desarrollo sostenible para Isla de Lihir	75
Consejos para la elaboración de presupuestos de inversión comunitaria	78
Chevron (Nigeria): una estructura de gobierno para el desarrollo regional	85
Oleoducto Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) (Azerbaiyán): implementando un enfoque de "comunidad estrella"	86
Fundación para el Medio Ambiente y el Desarrollo - FEDEC (Camerún): abordando los retos de la sostenibilidad financiera	87
Foro de productores de Steelpoort Valley (Sudáfrica): mejorando por medio de la colaboración entre la industria y el gobierno	90
Standard Chartered Bank: ampliando el alcance de los programas de VIH/SIDA en el lugar de trabajo	90
CEMEX (Filipinas): estableciendo roles y responsabilidades claras en las alianzas	92
¿Cómo hacer que los objetivos sean "SMART"?	96
Indicadores y metas de rendimiento para la inversión comunitaria	99
APRIL (Indonesia): usando encuestas de percepción para monitorear la "buena voluntad" de los actores clave	101
Rio Tinto: usando indicadores sensibles al género para mejorar los resultados	103
Dialog Telekom (Sri Lanka): adoptando un enfoque integrado de medición de desempeño	104
Valoración del programa de relacionamiento comunitario de Placer Dome (Chile)	105
Indicadores de relacionamiento entre la comunidad y la empresa	106

Principios de buenas prácticas para la inversión comunitaria estratégica

1. ESTRATÉGICA

- ✓ **Las actividades se desarrollan a partir de una estrategia bien definida** (objetivos, criterios, principios rectores) relacionadas con un argumento empresarial claro y una evaluación de los riesgos y oportunidades.
- ✓ **Aborda objetivos de corto y largo plazo**, a través de una combinación estratégica de inversiones.
- ✓ **Para obtener mayor impacto, se enfoca de manera selectiva en determinadas áreas clave** en las que la compañía puede aprovechar al máximo su rol y competencias únicas, para atender las prioridades de la comunidad.
- ✓ **Va más allá de los recursos financieros** y considera cómo utilizar mejor los activos, los recursos, la especialización, la incidencia y las relaciones de la compañía para beneficiar a las comunidades locales.
- ✓ **Evoluciona con las fases del negocio** y usa diferentes enfoques a lo largo del ciclo del proyecto.

2. ALINEADA

- ✓ **Alinea los temas estratégicos del negocio con las prioridades de desarrollo** de las comunidades locales, de la sociedad civil y del gobierno para crear “valor compartido”.
- ✓ **Coordina la inversión comunitaria con otras políticas y prácticas de la compañía que afectan a las comunidades**, tales como: la gestión de impactos, el relacionamiento con actores clave, la contratación de personal y el aprovisionamiento local.
- ✓ **Promueve la coordinación y la responsabilidad interfuncional** para apoyar los objetivos de la inversión comunitaria entre todas las unidades de negocio que interactúan con los actores locales.

3. ORIENTADA A MÚLTIPLES ACTORES CLAVE

- ✓ **Posiciona a la compañía como un aliado más entre un grupo variado de actores clave** y no como el actor principal en la promoción del desarrollo local.
- ✓ **Reconoce que, un enfoque que involucra a múltiples actores clave, reduce el control de la compañía**, pero agrega valor al crear apropiación local y complementariedad en torno a intereses comunes.
- ✓ **Apoya a las comunidades y a los gobiernos locales** en la definición y logro de sus metas y aspiraciones de desarrollo, a través de procesos participativos de planificación y de toma de decisiones.

4. SOSTENIBLE

- ✓ **Busca evitar la dependencia, incentivar la autonomía y crear beneficios a largo plazo** que perduren una vez que concluya el apoyo de la empresa.
- ✓ **No inicia las actividades sin contar con una estrategia viable de salida o transferencia.**
- ✓ **Invierte considerablemente en el desarrollo de capacidades, en procesos participativos y el desarrollo organizacional** para permitir a las comunidades, instituciones y socios locales asumir gradualmente roles y responsabilidades mayores.
- ✓ **Cuando sea viable, refuerza, en lugar de reemplazar, las instituciones y procesos** locales.

5. MEDIBLE

- ✓ **Mide los beneficios de la inversión en la comunidad** tanto para la compañía como para la comunidad.
- ✓ **Utiliza indicadores de resultado y de impacto** para medir la cantidad y la calidad de los cambios.
- ✓ **Monitorea las percepciones comunitarias** para obtener retroalimentación en tiempo real sobre el desempeño de la empresa.
- ✓ **Usa métodos participativos de monitoreo y evaluación** para desarrollar confianza y apropiación local de los resultados.
- ✓ **Comunica proactivamente** el valor que genera la inversión comunitaria a los públicos internos y externos.



Introducción

Las compañías de todo el mundo se comprometen en iniciativas de inversión en la comunidad, como una forma de promover el desarrollo local y de beneficiar a los actores clave en sus áreas de operación. Para el sector privado, la inversión comunitaria, —un componente del desempeño social y la responsabilidad corporativa—, está vinculada a la competitividad y a la creación de un entorno propicio para la inversión privada. En contextos donde los riesgos sociales y las expectativas son altas, los beneficios canalizados de manera efectiva a través de programas de inversión comunitaria pueden ayudar a las empresas a obtener una licencia social para operar, tener acceso a determinado territorio, reducir riesgos del proyecto y reputacionales, aumentar la productividad, cumplir con los requisitos del gobierno o estándares globales y/o competir exitosamente por el próximo emprendimiento.

Las buenas prácticas en esta área continúan evolucionando. Las compañías han dejado de lado las donaciones filantrópicas y las prácticas ad hoc y están adoptando maneras más sofisticadas y estratégicas de planificar y ejecutar sus programas de inversión comunitaria. Hay un énfasis mayor en el argumento empresarial, en ver la inversión comunitaria a través del lente del riesgo y la oportunidad, y en crear “valor compartido” al alinear los objetivos y competencias con las prioridades de desarrollo de los actores locales clave. Otras tendencias apuntan al desarrollo del capital social y apropiación local, a través de los procesos de involucramiento de los diferentes actores clave, y la implementación de estrategias de sostenibilidad y transferencia de responsabilidades, la medición y comunicación de resultados, todo ello para optimizar el valor comercial derivado de la inversión comunitaria.

¿QUÉ ES LA INVERSIÓN COMUNITARIA ESTRATÉGICA?

Para efectos de este manual, la Inversión Comunitaria Estratégica se define como:

Las contribuciones o acciones voluntarias de las empresas para ayudar a las comunidades en sus áreas de operación a responder a sus prioridades de desarrollo, y aprovechar las oportunidades creadas por la inversión privada. Las acciones deben ser sostenibles y estar alineadas a los objetivos del negocio.

El uso del término inversión implica la expectativa de un “beneficio” y señala que el apoyo de la empresa para el desarrollo comunitario debe verse de la misma manera que otras inversiones comerciales.

Aunque el mayor aporte que realiza una compañía normalmente reside en el impacto positivo del propio negocio —a través del empleo, contrataciones, cadena de proveedores y pago de impuestos—, los programas voluntarios de inversión comunitaria ofrecen una valiosa oportunidad adicional para incrementar los impactos positivos y los beneficios socioeconómicos. A través de la inversión comunitaria, las empresas apoyan el desarrollo de capacidades, el acceso a los servicios sociales y de infraestructura, el desarrollo de medios de subsistencia, las microfinanzas, las transferencias de competencias, y similares, a menudo en contextos donde los niveles de pobreza son altos y donde las empresas y comunidades compiten por el uso de la tierra y de los recursos naturales.

Aunque esta publicación se centra en los programas voluntarios, un enfoque estratégico estimula a las empresas a pensar de forma creativa y con un criterio interfuncional sobre las diferentes formas de aumentar los beneficios destinados a la población local. Esto implica aprovechar todas las posibilidades que el sector privado tiene para ofrecer, desde las oportunidades relacionadas con la actividad principal y la cadena de proveedores, pasando por competencias, activos y conocimientos empresariales, hasta aprovechar los contactos clave, redes y socios. En este sentido, la inversión comunitaria puede verse como una herramienta estratégica que puede combinarse con otros esfuerzos para generar valor, tanto para la empresa como para las comunidades vecinas.

La inversión en la comunidad, por supuesto, va de la mano con los esfuerzos de la empresa para involucrar a los actores clave. La experiencia muestra que las inversiones anticipadas en el desarrollo de relaciones con las comunidades locales y los socios puede generar dividendos significativos en tiempos de conflicto o crisis.

ACERCA DE ESTE MANUAL

El objetivo de este manual es ayudar a las empresas que son clientes de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y al sector privado que opera en mercados emergentes, a pensar estratégicamente sobre la manera en que pueden apoyar programas de inversión comunitaria que sean exitosos, sostenibles y consistentes con sus propios objetivos comerciales. El manual se basa en gran medida en las lecciones y experiencias prácticas de IFC, sus clientes y otras organizaciones del sector privado en mercados emergentes. También se basa específicamente en el conocimiento y las ideas de los especialistas de desarrollo social de IFC y los profesionales de inversión comunitaria dentro de las empresas, o que trabajan con las empresas. Cuando se consideran en su conjunto, estos puntos de vista y enfoques de buenas prácticas apuntan hacia un modelo comercial más estratégico para la inversión comunitaria.

¿Quién es el público objetivo?

Este manual es particularmente relevante para sectores como petróleo, gas, minería, infraestructura, turismo, energía, agroindustria, forestal y fabricación a gran escala, donde forjar buenas relaciones con las comunidades vecinas y contribuir al desarrollo local sostenible es indispensable para la empresa. Puede ser usado por cualquier persona interesada en desarrollar un programa de inversión comunitaria apoyado por una empresa, o en mejorar el rendimiento de un programa ya existente.

Para un profesional del área de inversión comunitaria que necesita diseñar un programa de principio a fin, el manual ofrece una hoja de ruta detallada (pero tendrá que complementarla con otras herramientas, algunas de las cuales se pueden encontrar en la sección de Herramientas o se listan en “Referencias Útiles”).

Para alguien de la alta gerencia que desea entender los conceptos clave de un enfoque estratégico para la inversión en la comunidad, lo que implica el proceso de planificación y las implicaciones para los gerentes de las empresas, la versión de la *Guía Rápida* de este manual le proporcionará una perspectiva general útil.

Para una organización no gubernamental (ONG) que participa en la implementación de la inversión comunitaria, o que considera asociarse con una empresa para diseñar un programa de inversión comunitaria, el manual proporcionará información crítica para comprender la perspectiva de la empresa, incluido el “argumento empresarial” para la inversión comunitaria.

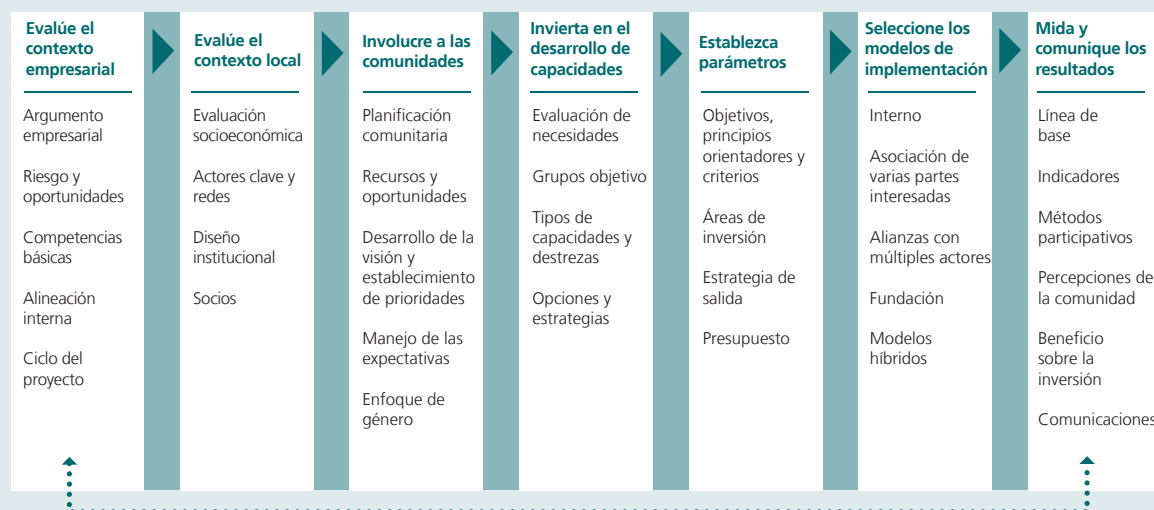
Para el personal de IFC que presta asistencia técnica a clientes en el diseño de programas estratégicos de inversión en la comunidad, la lectura del manual es obligatoria.

Para los diseñadores de políticas públicas, o quienes participan en el establecimiento de normas y lineamientos relacionados a la contribución de las empresas al desarrollo local sostenible, las buenas prácticas globales y lecciones basadas en la experiencia que aquí se incluyen proporcionan información útil.

CÓMO PONER EN PRÁCTICA EL ENFOQUE: UNA ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA

El desarrollo de una estrategia de inversión comunitaria es un proceso interactivo, de varios pasos, con algunas medidas internas y otras que requieren de procesos de participación y retroalimentación de múltiples actores clave. Este manual se organiza en torno a siete áreas clave que comprenden un marco global de planificación para la inversión en la comunidad.

Figura 0.1: Siete pasos para desarrollar una inversión comunitaria estratégica



Debemos reconocer que la realidad no tiene las mismas “líneas claras” que los diagramas de flujo y los capítulos de este manual. Tratar de capturar y transmitir el proceso de la inversión comunitaria en un documento requiere de una lógica secuencial que algunas veces puede hacer que, lo que es un proceso interactivo y lógico, a menudo impredecible, parezca demasiado preciso y mecánico. Como tal, este manual debe verse como una herramienta que requiere flexibilidad, conocimiento y adaptación en su aplicación al contexto.

Al describir este proceso, el manual está diseñado para leerse de principio a fin. Sin embargo, reconocemos que las necesidades de los usuarios son diferentes y que no todos tendrán el tiempo, el deseo o la necesidad de leer cada página. Por ello, hemos estructurado este manual en ocho capítulos, con subsecciones, para que pueda utilizarse como documento de referencia. Los usuarios con intereses específicos pueden consultarlo, según sea necesario.

CONSEJOS PARA APOYAR LA INVERSIÓN COMUNITARIA ESTRATÉGICA¹

El dinero no puede comprar amor. Un estudio de varios años en más de 60 empresas internacionales que operan en los cinco continentes, concluyó que no existe una correlación (y a veces incluso hay una correlación inversa) entre la cantidad de dinero que una empresa invierte en proyectos comunitarios y la calidad de su relación con la comunidad.

Resista las ideas preconcebidas sobre lo que las comunidades locales necesitan. Para las comunidades, la toma de decisiones conjunta es un tema de respeto y la apropiación. No importa cuán bien intencionadas, si una empresa decide las prioridades *por* las comunidades en lugar de hacerlo *con* las comunidades, la población podría aceptar de buen agrado lo que la empresa le ofrece, pero no se sentirá responsable de dichas prioridades.

Reconozca la responsabilidad de las comunidades para su propio éxito. Puede crearse una dinámica de “dependencia”, si una empresa carece de confianza en la capacidad de la comunidad para lograr las cosas por sí misma. Las empresas deben tratar de resistir el impulso de tomar la iniciativa en proyectos comunitarios, si las propias comunidades no lo hacen. Se corre el riesgo de enviar el mensaje que, si las comunidades esperan el tiempo suficiente, la compañía lo hará por ellos.

No proporcione bienes o servicios gratuitos. Esto no es sostenible a largo plazo y crea dependencia y un sentido de derecho por parte de las comunidades, del que las empresas tienen dificultad para librarse durante tiempos de contracción económica o al final del proyecto. La experiencia demuestra que las dádivas y servicios gratuitos ganan la voluntad de las comunidades, pero solo temporalmente. Al requerir contribuciones de los socios (en efectivo o en especie) se revelará lo que las comunidades y el gobierno valoran más.

Ayude a las personas a reconocer la importancia de tomar decisiones y establecer prioridades.

Las solicitudes ilimitadas de apoyo por parte de las comunidades tienden a ocurrir cuando la empresa no ha establecido ningún parámetro o no ha gestionado las expectativas de forma efectiva. El diálogo abierto con las comunidades en temas como el presupuesto, los criterios y costos compartidos puede ayudar a facilitar el debate sobre las prioridades y cómo aprovechar los recursos disponibles. Además, la evidencia sugiere que cuando las comunidades confían en que una empresa está dispuesta a apoyarlas durante un período más largo de tiempo, es más probable que den prioridad a la capacitación y desarrollo de capacidades.

Elija la opción que construye capacidades y apropiación local.

Hay muchas maneras de construir una clínica o una escuela. Una empresa puede usar sus propios ingenieros, contratar a un contratista local o involucrar a la comunidad a través del uso de mano de obra comunitaria. La forma más rápida y fácil es a menudo el uso del personal y el equipo de la empresa. Si bien el resultado final es el mismo, un nuevo edificio, el grado de apropiación comunitaria del proyecto puede variar significativamente dependiendo de la opción elegida.

Evite hacerlo usted mismo para asegurarse de que se hace.

En lugar de sustituir al gobierno en la prestación de servicios de salud y educación, las empresas utilizan cada vez más sus redes para asegurar que se satisfacen las necesidades comunitarias locales. Esto puede hacerse abogando con el gobierno para que preste servicios, utilizando contactos para atraer fondos de donantes externos y forjando alianzas o desarrollando la capacidad de las comunidades para que ellas lleven a cabo este tipo de acciones.



Capítulo 1

De buenas intenciones a una estrategia

- 12 razones por las cuales la inversión comunitaria “al estilo tradicional” no ha tenido los resultados esperados
- Elementos de un enfoque estratégico
- ¿Cuán estratégico es su enfoque?
- Punto de partida: las piezas esenciales

Un enfoque ad hoc (reaccionar a los requerimientos de la comunidad conforme estos van apareciendo) es lo opuesto a ser estratégico.

Capítulo 1: De buenas intenciones a una estrategia

Lo que algunas empresas dicen sobre los desafíos de inversión en la comunidad

"Gastamos mucho dinero en la inversión comunitaria, pero las relaciones con las comunidades no mejoran (y a veces incluso se deterioran)"

"Nuestro programa de inversión comunitaria se ha convertido en una fuente de conflicto entre las comunidades"

"Los diferentes actores dependen de nosotros"

"Los proyectos de infraestructura que hemos desarrollado se encuentran abandonados y sin uso"

"Hay innumerables solicitudes de las comunidades, ¿cómo les podemos decir que no?"

"Nos movemos en muchas direcciones diferentes"

"Hemos tenido que asumir el rol del gobierno"

"Nuestro programa de inversión comunitaria tiene poco que ver con nuestra actividad principal"

"Estamos haciendo todas estas cosas por la comunidad, pero nadie nos da crédito"

"Al final, hemos obtenido pocos resultados, considerando todo los recursos que hemos gastado"

12 RAZONES POR LAS CUALES LA INVERSIÓN COMUNITARIA "AL ESTILO TRADICIONAL" NO HA TENIDO LOS RESULTADOS ESPERADOS

Lograr un impacto positivo a largo plazo en el desarrollo comunitario a través de iniciativas que cuentan con el apoyo de la empresa, puede ser una tarea compleja y desafiante. Muchos programas no se desarrollan a su máximo potencial —ya sea a favor de la empresa o la comunidad—, a pesar de un tiempo considerable, la buena voluntad y los recursos invertidos. En algunos casos, la inversión comunitaria mal planificada ha dado lugar a actitudes negativas con respecto a la empresa, creando dependencias y conflictos en torno a la distribución de beneficios. Los factores que contribuyen a esto son:

1. **Comprensión limitada del contexto local, que a menudo es complejo**

Las empresas emprenden a veces iniciativas comunitarias, sin comprender el contexto sociocultural o cómo su presencia y acciones pueden afectar la dinámica, muchas veces compleja, entre dos o más actores locales. Esto ha llevado a una serie de consecuencias no deseadas, incluyendo la intensificación de tensiones o la creación de conflictos entre las comunidades.

2. **Apropiación insuficiente y baja apropiación de los actores locales clave**

La implementación de proyectos comunitarios sin una participación adecuada de las comunidades y los gobiernos locales en la toma de decisiones, en torno a las prioridades de desarrollo, se ha traducido en proyectos de bajo interés para los actores locales.

3. **Una percepción de "dar" en lugar de "invertir" (incluyendo la falta de objetivos claros)**

La tendencia a considerar el desarrollo comunitario como una obra de caridad y no como una inversión relacionada con el negocio ha resultado en objetivos vagos y una falta de dirección y propósito.

4. **Desarticulación de las actividades de la empresa**

Los programas comunitarios han tendido a planificarse y ejecutarse en forma aislada a las actividades comerciales y otras acciones cotidianas que afectan a los diferentes actores locales. Esto ha limitado la efectividad de la inversión comunitaria para ayudar a la empresa a enfrentar los principales riesgos y oportunidades sociales a nivel local o para aprovechar la eficiencia empresarial y sus capacidades en apoyo de las comunidades locales.

5. **Respuesta ad hoc a las solicitudes locales**

Los enfoques *ad hoc* normalmente son oportunistas y se centran en resultados a corto plazo, en lugar de catalizar el cambio a largo plazo. El riesgo, en muchos casos, es que la suma de todas estas distintas contribuciones para las causas locales no tiene sentido, y ni la empresa ni las comunidades locales pueden señalarlas como parte de un beneficio de desarrollo tangible o duradero.

6. **Falta de profesionalismo y rigor comercial**

Pocos programas comunitarios se llevan a cabo bajo las mismas normas que las empresas aplican a otras inversiones comerciales que realizan (en términos de rigor profesional, una justificación clara del negocio, procesos de planificación y preparación de presupuestos y rendición de cuentas por resultados). A menudo, esto refleja la baja prioridad que la alta gerencia otorga a la inversión comunitaria cuando no se percibe un vínculo con los resultados de la empresa.

7. **Énfasis insuficiente en la sostenibilidad**

Solo en los últimos años, la sostenibilidad de las actividades de desarrollo comunitario, con el apoyo de las empresas, se ha convertido en un factor clave en la selección y diseño de proyectos. En el pasado, los objetivos a corto plazo tenían prioridad sobre las consideraciones a más largo plazo, y las políticas de sostenibilidad y los criterios no recibían mucho énfasis.

8. **Suministro de bienes y servicios gratuitos**

Aunque bien intencionadas, las consecuencias a largo plazo de suministrar bienes y servicios gratuitos no han demostrado contribuir al interés ni de la empresa ni de los actores locales clave. La falta de requisitos para contribuciones (sean financieras o en especie) ha dificultado la apropiación compartida o sostenibilidad financiera y, en cambio, ha fomentado la dependencia.

9. **Ausencia de una estrategia de salida o transferencia**

Comenzar las actividades sin una planificación anticipada para el retiro eventual de la empresa ha dado como resultado que muchos programas apoyados por la empresa sean insostenibles y creen dificultades para la misma en torno a su “licencia social para salir”, en tiempos de recortes financieros o de finalización del proyecto.

10. **Énfasis excesivo en la infraestructura y poco énfasis en el desarrollo de capacidades**

Tradicionalmente, los programas comunitarios son dominados por proyectos de infraestructura promovidos por la empresa con una falta significativa de inversión en procesos participativos, fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional necesarios para promover y mantener cambios de largo plazo.

11. **Falta de transparencia y criterios claros**

Los criterios poco claros han conducido a numerosos casos de conflicto entre las comunidades, respecto a quién recibe qué y por qué. Cuando se carece de criterios transparentes, la práctica empresarial de distribución de beneficios puede percibirse como secreta, impredecible y susceptible a la manipulación.

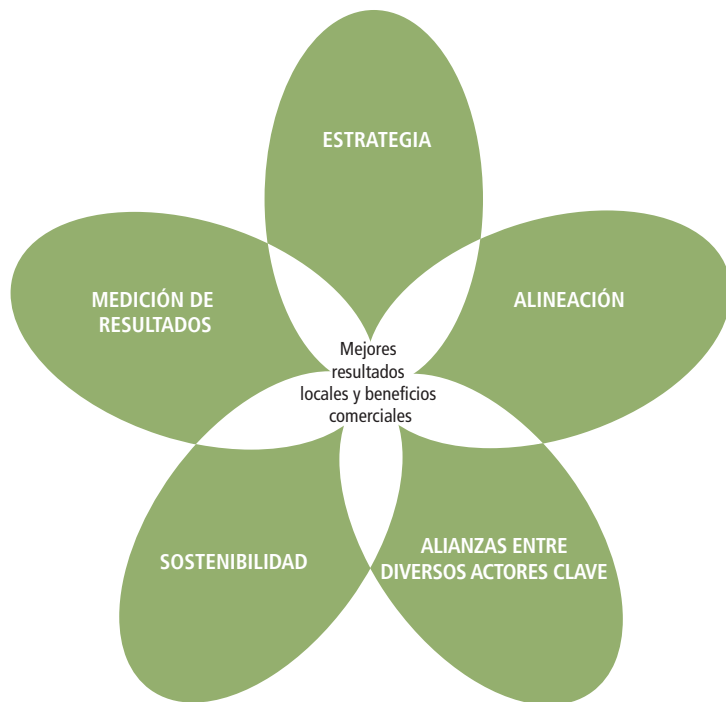
12. **Incumplimiento en la medición y la comunicación de resultados**

En muchos casos, se desconoce la eficacia de los programas comunitarios porque no se han seguido o medido sistemáticamente los resultados, de la forma en que se seguiría o mediría la mayor parte de las demás actividades y gastos empresariales. Las deficiencias más comunes incluyen la falta de una apropiada información de línea de base y un enfoque centrado en la medición del volumen de gasto o el número de productos, en lugar de la *calidad* de los resultados.

ELEMENTOS DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Con el aprendizaje de experiencias pasadas, las compañías que buscan romper el patrón de bajos resultados están empezando a adoptar nuevos enfoques y maneras de relacionarse con los actores clave. La inversión comunitaria estratégica abarca cinco elementos que se refuerzan mutuamente: la estrategia, la alineación interna y externa, las alianzas entre diversos actores clave, sostenibilidad y medición de resultados. El objetivo es crear mejoras duraderas en la calidad de vida de las comunidades locales, que a su vez genere valor comercial para la empresa, en la forma de un amplio apoyo comunitario, beneficios de buena reputación, reducción de riesgos, ganancias en la productividad y/o ventajas competitivas.

Figura 1.1: Elementos clave de la inversión comunitaria estratégica



¿CUÁN ESTRATÉGICO ES SU ENFOQUE?

La siguiente autoevaluación proporciona una visión más detallada de cómo los cinco elementos de un marco estratégico para la inversión comunitaria podrían incorporarse y aplicarse en la práctica. Las empresas pueden determinar el grado general en que sus programas y prácticas son compatibles con la inversión comunitaria estratégica mediante la realización de esta encuesta rápida.

AUTOEVALUACIÓN DE LA EMPRESA			
ESTRATÉGICA	Sí	No	Parcial
Contamos con una estrategia, por escrito, relacionada con un argumento empresarial claro ² y una evaluación de riesgos y oportunidades			
Evaluamos todas las iniciativas en función de sus objetivos, criterios y principios rectores bien definidos y decimos “no” a las solicitudes que no encajan dentro de estos parámetros			
Vemos más allá de los recursos financieros y consideramos cómo utilizar mejor las competencias, los activos, especialización y relaciones de la empresa, en apoyo de la inversión comunitaria			
Para obtener mayor impacto, nos enfocamos de manera selectiva en algunas áreas clave en las que la empresa puede aprovechar al máximo su rol y competencias para atender las prioridades de la comunidad			
El modelo de implementación que elegimos responde a factores estratégicos, tales como horizonte temporal, presupuesto, disponibilidad de socios locales y congruencia con nuestros objetivos			
ALINEADA			
Alineamos los temas estratégicos de nuestro negocio con las prioridades de desarrollo de las comunidades locales, de la sociedad civil y del gobierno para generar “valor compartido”			
El personal y la dirección de la empresa comprenden el vínculo entre la inversión comunitaria y los objetivos comerciales e involucramos a todas las unidades de negocio que interactúan con los actores locales clave en el diseño de la estrategia de inversión comunitaria (y asignamos responsabilidades interfuncionales para alcanzar los objetivos)			
Coordinamos la inversión comunitaria con todas las demás políticas, prácticas y programas empresariales que afectan a las comunidades, incluyendo la gestión del impacto, participación y compromiso de los interesados, así como procesos de contratación y adquisición locales			
ORIENTADA A MÚLTIPLES ACTORES CLAVE			
Nos consideramos socios en los procesos que involucran a varios actores clave y no el actor principal en la promoción del desarrollo local			
Apoyamos a las comunidades y a los gobiernos locales en la definición y logro de sus metas y aspiraciones de desarrollo, a través de procesos participativos de planificación y de toma de decisiones			
SOSTENIBLE			
No iniciamos actividades sin contar con una estrategia viable de salida o transferencia			
Los proyectos que apoyamos están diseñados para evitar la dependencia, incentivar la autonomía y crear beneficios que perduren a largo plazo, una vez que concluya el apoyo de la empresa			
Tenemos una visión a largo plazo cuando participamos con las comunidades (aunque los resultados a corto plazo pueden ser necesarios para cumplir los objetivos comerciales en las distintas etapas del ciclo del proyecto)			
Nuestro apoyo requiere contrapartidas (financieras o en especie) o acuerdos de pago por servicio y alianzas			
Invertimos en el desarrollo de capacidades, los procesos participativos y el desarrollo organizacional para permitir que los participantes locales asuman roles y responsabilidades cada vez más importantes			
Tratamos de fortalecer, en lugar de reemplazar, las instituciones y procesos locales			
MEDIBLE			
Monitoreamos los avances de forma sistemática contrastando los resultados con la línea de base (y utilizamos los indicadores de resultados y de impacto para medir la calidad y cantidad de los avances)			
Podemos comunicar el valor que generan nuestras inversiones comunitarias, tanto para audiencias internas como externas			
Usamos definiciones compartidas de metodologías “exitosas” y participativas de monitoreo y evaluación para desarrollar la confianza y apropiación local de los resultados			
Monitoreamos los cambios en las percepciones comunitarias para obtener retroalimentación en tiempo real sobre el desempeño de la empresa			

PUNTO DE PARTIDA: LAS PIEZAS ESENCIALES

Evalúe si la inversión en la comunidad es necesaria

No todos los proyectos necesitan tener un programa de inversión comunitaria. De hecho, muchos proyectos pueden reducir sus riesgos sociales mediante la gestión de los impactos del proyecto y el ajuste de sus prácticas y procedimientos comerciales para aumentar los beneficios económicos locales. Sin embargo, en contextos de “mayor riesgo” donde hay impactos importantes en las comunidades locales, donde las necesidades básicas y las expectativas de beneficios son altas o donde las comunidades afectadas no tienen la capacidad (es decir, las habilidades o recursos) para aprovechar las oportunidades de desarrollo que crea la inversión privada, la estrategia de inversión comunitaria puede proporcionar a la empresa un medio efectivo para mejorar los impactos de desarrollo.

Tabla 1.1: Contextos de mayor y menor riesgo

MAYOR RIESGO	MENOR RIESGO
Impactos importantes de los proyectos en las comunidades	Impactos mínimos de los proyectos en las comunidades
Áreas pobres o remotas	Áreas más desarrolladas o urbanizadas
La empresa necesita el apoyo de la comunidad anfitriona para actuar con eficacia	Las relaciones comunitarias no son un problema importante para el negocio
Las necesidades básicas son altas, pero la capacidad del gobierno es baja	El gobierno ofrece la infraestructura y los servicios básicos
La empresa es el empresario más grande, o el único	La empresa es uno de los muchos empresarios en el área
Las expectativas de beneficios son altas	La comunidad es indiferente al proyecto
Existe oposición local al proyecto	La comunidad es indiferente al proyecto
Las necesidades locales van más allá del empleo	El empleo es el principal problema de la comunidad
La comunidad afectada carece de la capacidad de aprovechar las oportunidades que crea el proyecto	La población tiene las habilidades y los recursos para aprovechar las oportunidades que crea el proyecto

El proceso por el cual una empresa compromete a los actores locales y socios, y el espíritu en el que se hace, son tan importantes para el éxito de la inversión comunitaria como la propia estrategia.

Inversión en el proceso

El proceso por el cual una empresa compromete a los actores locales y socios, y el espíritu en el que se hace esto, son tan importantes para el éxito de la inversión comunitaria como la propia estrategia. Los elementos esenciales de la inversión comunitaria, como la confianza, el respeto mutuo, la buena voluntad, la capacidad, el aprendizaje compartido y la apropiación local, se desarrollan a través de un proceso continuo e interactivo de colaboración. Hacer las cosas bien implica centrarse menos en el número de reuniones organizadas y más en la calidad de la interacción. Esto implica una inversión a largo plazo de tiempo de la empresa y los recursos para establecer y mantener un proceso que la población local considera significativo y enriquecedor.

No obvie la estrategia

Un enfoque *ad hoc* (en el que se reacciona a las solicitudes de la comunidad a medida que éstas se presentan) es lo opuesto a ser estratégico. Tener una buena estrategia permite a una empresa dirigir sus esfuerzos de inversión comunitaria con un propósito. Esto reduce el riesgo de resultados no deseados y aumenta las posibilidades de que se logren los objetivos de la inversión comunitaria.

LO QUE UNA BUENA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN COMUNITARIA DEBE HACER

- **Establecer un plan de 3 a 5 años** para inversiones comunitarias de la compañía
- **Establecer los objetivos de la estrategia de inversión comunitaria** que están vinculados con el argumento empresarial
- **Identificar los grupos objetivo de actores clave y especificar** los criterios de elegibilidad
- **Vincular la estrategia de inversión comunitaria al contexto local** recurriendo a estudios socioeconómicos de referencia
- **Establecer un proceso interactivo de participación** con los actores clave y socios locales
- **Recurrir a las competencias y recursos básicos de la empresa** para apoyar a las comunidades
- **Promover la coordinación entre áreas y la responsabilidad al interior de la empresa** para apoyar los objetivos de la inversión comunitaria
- **Integrar la inversión comunitaria con otros programas empresariales que involucren a las comunidades** (relacionamiento con actores clave, proceso de reclamos, gestión de impactos ambientales y sociales y contratación local)
- **Establecer criterios y principios rectores** con los cuales se evalúen todas las propuestas de la inversión comunitaria
- **Identificar las áreas clave del programa** en las que la empresa invertirá
- **Identificar el modelo de implementación** y las estructuras de toma de decisiones/gobernabilidad
- **Definir los roles y responsabilidades**, el presupuesto, alcance y el cronograma
- **Describir las estrategias de salida/transerencia de la empresa y de sostenibilidad**
- **Considerar tanto los objetivos a corto como a largo plazo**
- **Describir cómo serán monitoreados y comunicados los resultados del proyecto**

* En la sección de Herramientas se proporciona una plantilla para la preparación de la inversión comunitaria estratégica

Alineación con el ciclo del proyecto

La inversión comunitaria estratégica debe evolucionar con cada fase del negocio. Esto requiere enfoques diferentes a lo largo del ciclo del proyecto para responder a los cambiantes impulsores del negocio. Como los tipos de riesgos y oportunidades relacionados con la comunidad cambian, lo hacen también las estrategias y actividades que se derivan de ella.

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN Y EL CICLO DEL PROYECTO

- Durante la fase de conceptualización, las consideraciones especiales pueden incluir la planificación de las necesidades futuras de mano de obra, adquisición local o el desarrollo de productores/proveedores. Por ejemplo, si la fase de construcción o de desarrollo va a crear puestos de trabajo, un programa de inversión en la comunidad en formación o asistencia técnica para las comunidades locales debería iniciar con suficiente antelación.
- Si el proyecto va a causar impactos negativos importantes que preocupan a la gente (por ejemplo, reasentamiento o pérdida de medios de subsistencia), es recomendable trabajar con las comunidades para explicar y resolver estos problemas básicos antes de implementar una inversión comunitaria.
- En la fase de desarrollo, los proyectos de “rápido impacto” que ejecuta la empresa (por ejemplo, infraestructura), pueden necesitarse anticipadamente para cumplir con las expectativas iniciales del gobierno y la comunidad, ello por los beneficios tangibles que estos proyectos pueden dar y para contrarrestar las interrupciones y los impactos que causan las actividades de construcción. En la fase de operación es donde frecuentemente se fortalecen las capacidades, se establecen alianzas y se desarrollan las inversiones productivas a largo plazo.
- Las comunidades necesitan entender el cronograma del proyecto para evitar expectativas poco realistas respecto al plazo de entrega de los beneficios. Algunos proyectos importantes pueden tardar hasta una década, desde su concepción hasta que inician operaciones. Otros proyectos pueden estar en pleno funcionamiento en cuestión de meses.
- La inversión comunitaria puede ser un elemento extremadamente estratégico de un proceso de planificación de salida/transferencia, que permita a las comunidades pensar más allá de la vida del proyecto y prepararse para ello. Lo ideal sería que esta planificación ocurra en la fase de desarrollo pero, como mínimo, cinco años antes de la salida, con la supervisión y evaluación constante del proceso de transición.



© B.Lyons

Use la comunicación como una herramienta estratégica

Algunas empresas pueden mostrarse resistentes a hablar en público sobre sus programas de inversión comunitaria. El hecho es que las “buenas obras” deben hablar por sí mismas y que la empresa no debe exagerar en este ámbito. Si bien es cierto, esta forma de pensar también puede llevar a una empresa a promocionar limitadamente sus esfuerzos y, al hacerlo, perder importantes oportunidades de optimizar los beneficios comerciales que genera la inversión comunitaria. Si, por ejemplo, un programa de inversión comunitaria se ha diseñado para obtener una licencia para operar, mejorar la gestión de riesgos o aumentar el valor de la marca, la comunicación activa y repetida sobre estos programas debe ser una parte integral del proceso. Del mismo modo, si una empresa quiere obtener beneficios a nivel de reputación, tanto los accionistas como los actores clave a nivel local, regional e internacional necesitan estar informados acerca de estas inversiones y el valor que crean.

Contar con planes de comunicación interna y externa para la inversión comunitaria, y su implementación de manera proactiva, puede generar una serie de importantes beneficios. Puede ayudar a asegurar el apoyo gerencial interno para la inversión en la comunidad y a promover un sentido de orgullo colectivo entre el personal. A nivel local, puede contribuir a ampliar las relaciones mediante la creación de un canal de doble vía para el intercambio de información (en la sección de Herramientas se proporciona una plantilla para la preparación de un plan de comunicaciones).

Tabla 1.2: Beneficios de contar con una estrategia de comunicaciones para la inversión comunitaria

Comunicaciones Externas	Comunicaciones Internas
• Aumenta la transparencia del programa • Reduce la propagación de información falsa • Sirve como canal de doble vía para la retroalimentación de los actores clave • Genera interés y la aceptación por parte de la sociedad civil y el gobierno • Fortalece la imagen corporativa en el público y las compañías similares en la industria • Mejora la gestión de riesgos • Refuerza el valor de marca/reputación • Aumenta el atractivo para los inversionistas financieros	• Ayuda a asegurar apoyo interno y recursos para la inversión comunitaria (a través de la comunicación del argumento empresarial) • Desarrolla la comprensión y apreciación, en toda la empresa, del propósito de la inversión comunitaria y el vínculo con las metas comerciales • Promueve un sentimiento colectivo de orgullo y buena voluntad entre el personal, al hacer algo positivo para las comunidades • Influye en la persona de Relaciones Externas/Comunicaciones para que puedan apoyar la inversión comunitaria

COMUNICACIONES VS. COMPROMISO

En comparación con los procesos de involucramiento de los actores clave, la comunicación se propone más informativa que de consulta. En el contexto de la inversión comunitaria, el propósito de las comunicaciones es:

- Proporcionar información clave a los públicos objetivo
- Comunicar los planes para inversiones en la comunidad
- Crear transparencia en el proceso
- Prevenir la propagación de información errónea
- Difundir información sobre los éxitos y logros
- Ampliar la reputación de los beneficios de la inversión comunitaria
- Comunicar el valor de la inversión comunitaria a diferentes audiencias y actores clave
- Ayudar a anticipar, controlar y gestionar situaciones de crisis

Cuando se trata de la gestión de relaciones entre empresas y comunidades, la inversión en la comunidad es sólo una parte de la ecuación.

Adopte un enfoque integral para las relaciones comunitarias

Cuando se trata de gestionar las relaciones empresa-comunidad, la inversión comunitaria es solo una parte de la ecuación. Si bien puede ayudar a aumentar el apoyo local y canalizar beneficios para las comunidades, no debe considerarse como el medio principal de la empresa para la gestión de riesgos, el involucramiento de los actores clave o la creación de empleo local. Estas tres funciones son parte de los procesos principales de negocio de la empresa y deben estar establecidas antes de comenzar la inversión comunitaria.

Este manual asume que las empresas ya están implementando los siguientes tres programas y que la inversión comunitaria construirá sobre ellos y aportará un valor agregado:

- ✓ **Gestión de riesgos:** Dirija bien su actividad principal y gestione activamente los impactos directos e indirectos del proyecto

El buen desempeño social y ambiental es fundamental para gestionar riesgos y crear relaciones sólidas con las comunidades locales. Los programas de inversión comunitaria –que no deben confundirse con la mitigación o compensación de los impactos del proyecto– no pueden ser efectivos si la población local siente que la empresa no gestiona adecuadamente los impactos negativos. Empresas con buenas prácticas asumen responsabilidad general por la amplia gama de impactos generados por el proyecto y trabajan con las comunidades transparentemente y de buena fe para hacerles frente. Esto incluye los impactos indirectos o “inducidos” (como la afluencia de la población, seguridad alimentaria o un aumento en la incidencia del VIH/SIDA), así como los impactos de las instalaciones vinculadas al proyecto.

- ✓ **Relacionamiento con actores clave:** involucre a las comunidades en las cuestiones que les importan más y sea sensible ante los reclamos locales

Como regla general, una empresa habrá establecido el involucramiento continuo para el proyecto –y los asuntos de mayor preocupación de los actores clave– antes de involucrar a las comunidades en la inversión comunitaria. Hacer inversiones en desarrollo comunitario cuando hay temas importantes pendientes, o cuando no se han establecido relaciones adecuadas, es usualmente improductivo. Un relacionamiento efectivo que permite a la empresa actuar y hacer seguimiento, proviene de saber qué temas le interesan más a las comunidades, discutirlos con ellos desde el principio de forma culturalmente apropiada y usar procesos interactivos (incluyendo mecanismos de reclamo accesibles). La calidad del proceso y el cómo la empresa se involucra marcarán la pauta para futuras interacciones y relaciones con los actores clave locales, por lo que es importante tratar de hacerlo bien desde el principio.

- ✓ **Desarrollo local de proveedores:** adopte políticas y prácticas que promuevan a nivel local contrataciones, compras y el desarrollo de cadenas de distribución

En la mayoría de casos, la expectativa número uno de las comunidades sobre las operaciones del sector privado es en “puestos de trabajo”, directos e indirectos. El punto de partida natural para cualquier empresa son las oportunidades vinculadas a los procesos centrales del negocio, como empleo, adquisición de bienes y servicios y asistencia a vendedores locales para que se conviertan en proveedores. Esto se debe a que el potencial de generación de ingresos de los esfuerzos de contratación y adquisición local vinculados a los procesos centrales es muy superior al que se puede generar a través de otros esfuerzos de inversión comunitaria.

A veces, lo que la empresa define como “local”, puede ser diferente a la definición de la comunidad. Esto puede afectar la percepción de “equidad” en la forma en que una empresa asigna puestos de trabajo y contratos. Podrían requerirse esfuerzos especiales en el trabajo con recursos humanos y compras para garantizar que se incluye el contenido *comunitario* local. Las consultas con las comunidades deben abordar transparentemente este aspecto y manejar las expectativas.

LA PERSPECTIVA COMUNITARIA: ¿QUÉ FACTORES DETERMINAN LA RELACIÓN CON LA EMPRESA?²

La experiencia del Proyecto de Compromiso Corporativo (CEP por sus siglas en inglés) en las diversas regiones y sectores ha demostrado que, las comunidades son claras y consistentes al momento de definir lo que es más importante para ellos en términos de las relaciones empresa-comunidad. Desde el punto de vista de las comunidades, las políticas y prácticas de la empresa en las siguientes tres áreas determinan si la relación será positiva o negativa:

¿Cómo distribuye la compañía los beneficios locales?

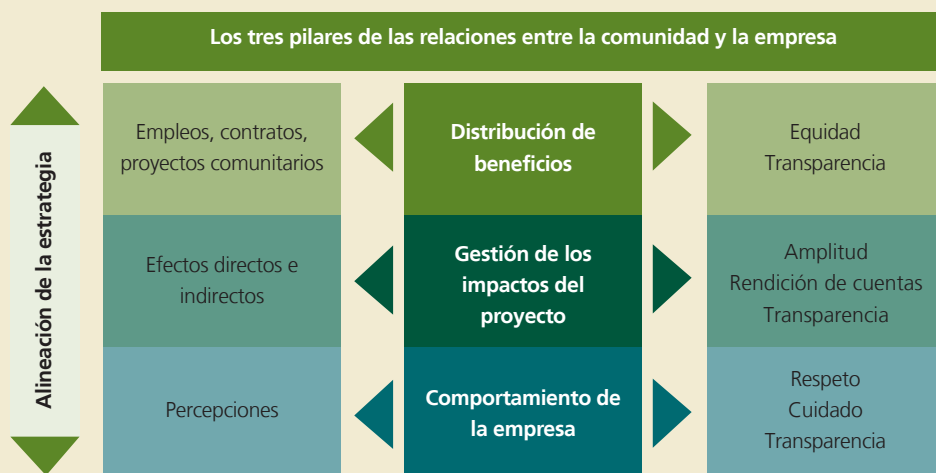
- ¿El proyecto genera beneficios económicos y sociales tangibles para las comunidades locales (por ejemplo, puestos de trabajo, contratos, oportunidades de desarrollo, un mejor acceso a los servicios sociales e infraestructura, etc.)?
- ¿Se percibe como justa, transparente y equitativa la forma en que la empresa distribuye estos beneficios?
- ¿Hay criterios claros y la empresa los aplica de forma coherente?

¿Qué responsabilidad asume la empresa por los impactos del proyecto?

- ¿Asume la empresa la responsabilidad general de una amplia gama de impactos (tanto directos e indirectos) que afectan a la vida de la gente o asume una responsabilidad limitada?
- ¿Se perciben las acciones de la empresa en esta área como justas, transparentes y responsables?

¿Cómo se comporta la empresa?

- ¿El relacionamiento de la empresa con las comunidades locales se percibe como abierta, transparente y honesta?
- ¿Las acciones de la empresa y el comportamiento de su personal transmiten respeto, solidaridad y confianza? O, ¿el comportamiento de la empresa transmite arrogancia, falta de respeto y falta de cuidado?





Capítulo 2

Evaluando el contexto empresarial para la inversión comunitaria

- Concéntrese en el argumento empresarial
- Realice un diagnóstico de la empresa
- Alinee las funciones internas para apoyar la inversión comunitaria
- Construya a partir de las principales competencias y los vínculos empresariales

Una empresa con mentalidad estratégica tiende a apoyar programas y actividades de inversión comunitaria en áreas donde, como en un negocio, tiene lo más que ofrecer y donde existen vínculos con sus intereses de negocio.

“La capacidad de demostrar buenas prácticas de desarrollo social y comunitario nos hace un socio atractivo para los gobiernos, abriendo con ello nuevas oportunidades de negocio”.

—ArcelorMittal³

Capítulo 2: Evaluando el contexto empresarial para la inversión comunitaria

CONCÉNTRESE EN EL ARGUMENTO EMPRESARIAL

En el marco de un enfoque estratégico, es esencial crear un vínculo entre los objetivos de la empresa para invertir en la comunidad y sus objetivos empresariales. Este paso a menudo se ignora; debido al supuesto general que cualquier “buena acción” realizada en las comunidades, como la construcción de un hospital/centro médico o la donación a favor de una causa local, se traducirá en la buena disposición de la población local (que a su vez beneficiará a la empresa). En realidad, este resultado no puede darse por sentado. Como han descubierto muchas empresas, es muy posible invertir recursos considerables en la inversión comunitaria y, sin embargo, tener poco que mostrar (por ejemplo, en términos de mejora del apoyo local o reducción del riesgo social).

Cada vez más, las empresas líderes pueden explicar internamente y a sus accionistas un argumento empresarial claro para el desarrollo de un programa de inversión comunitaria. Sin embargo, no todas las empresas se sienten cómodas haciéndolo. Dependiendo de sus culturas corporativas, algunas empresas pueden mostrarse reacias a hacer explícitos sus intereses subyacentes. Incluso podrían oponerse a la idea de que la inversión en la comunidad necesita un argumento empresarial.

En el pasado, se separó la inversión comunitaria de los intereses comerciales de modo que, en teoría, los programas de inversión comunitaria pudieran centrarse en “hacer el bien”, sin que se le considerara “interesado”. Sin embargo, en la práctica, la separación de la actividad principal debilita la inversión comunitaria en términos de su relevancia, sostenibilidad y eficacia. La experiencia sugiere que una alineación más estrecha entre las operaciones comerciales y los programas de inversión comunitaria produce mejores resultados tanto para la empresa como para las comunidades locales.

¿POR QUÉ LOS PROGRAMAS DE INVERSIÓN COMUNITARIA TIENEN MEJORES RESULTADOS CUANDO ESTÁN ALINEADOS CON EL NEGOCIO?

- Cuando la inversión comunitaria está alineada con la estrategia comercial de la empresa es probable que reciba más apoyo y recursos internos de la administración y los accionistas
- Cuando los programas de inversión comunitaria están integrados con las operaciones comerciales (en lugar de aplicarse por separado) se da una coordinación más efectiva con otras unidades de negocios en las interacciones cotidianas y al momento de abordar aspectos que pueden afectar la relación empresa-comunidad
- Cuando el personal y la alta gerencia de la empresa entienden la relación entre la inversión comunitaria y los objetivos comerciales, las competencias centrales y los recursos de la empresa pueden ser fácilmente aprovechados en beneficio de las comunidades locales
- Cuando la inversión comunitaria está orientada hacia objetivos comerciales específicos, las actividades tienden a tener un mayor enfoque y dirección que cuando el propósito no está bien definido
- Cuando la inversión comunitaria tiene un argumento empresarial claro, el programa es más resistente a los recortes presupuestales (en lugar de la filantropía pura, que tiende a desaparecer durante las crisis económicas)
- Cuando una empresa entiende por qué se apoya la inversión comunitaria y lo que espera lograr, el “beneficio” de la inversión puede medirse y articularse fácilmente

Vincule la estrategia de inversión comunitaria a los beneficios empresariales

Canalizar los beneficios del desarrollo a las comunidades locales, a través de la inversión comunitaria puede generar una amplia gama de beneficios comerciales directos e indirectos. La búsqueda de estos beneficios o “impulsores del negocio” es lo que motiva a las empresas a apoyar los programas de inversión comunitaria. Una vez que la empresa identifica los beneficios clave a los que la inversión comunitaria puede contribuir más fácilmente (como obtener la “licencia social” para operar en el caso de una mina o un hotel, o cumplir con los estándares mundiales de certificación en el sector de materias primas), estos pueden utilizarse para orientar la estrategia.

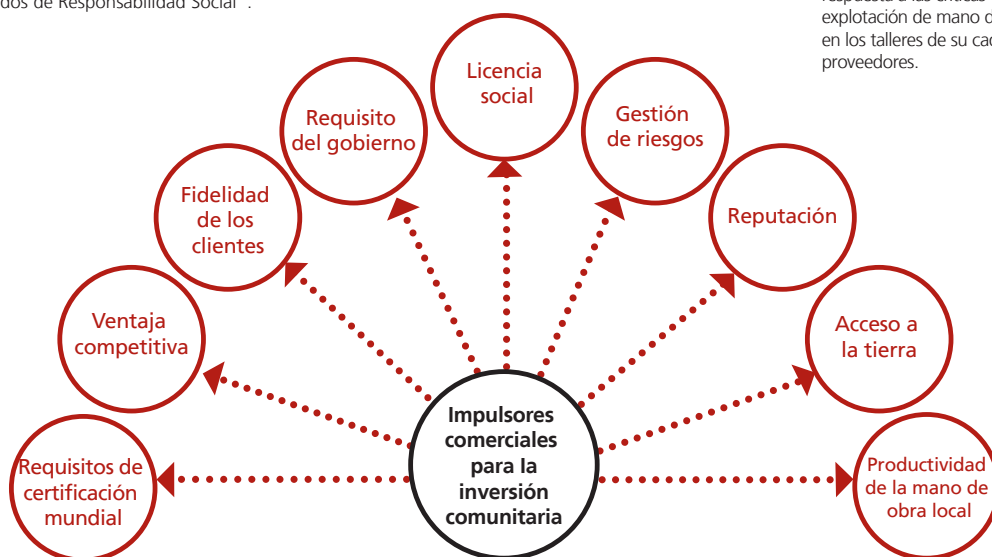
Se puede argumentar que muchos de los beneficios empresariales para la inversión comunitaria son los mismos que los de los programas de “sostenibilidad” o “desempeño social”, de manera más amplia. Esto ocurre, porque en la mayoría de los casos, la inversión comunitaria no será el único, ni el principal medio que una empresa debería utilizar para abordar temas comunitarios; más bien, la inversión comunitaria será una herramienta complementaria y estratégica para aumentar los beneficios locales.

Figura 2.1: Ejemplos de los principales impulsores de negocio para la inversión comunitaria⁴

La legislación sobre la gestión de recursos de madera en Ghana requiere que las firmas de explotación forestal comprometan una porción de sus recursos financieros hacia la provisión de infraestructura y servicios sociales a las comunidades forestales locales a través de “Acuerdos de Responsabilidad Social”.

La mina Sino Gold en Jinfeng pudo obtener su licencia social para operar en la provincia de Ghizou, una de las más pobres de China, al comprometerse con un programa de diez años de desarrollo comunitario en consulta con los actores locales.

Levi Strauss se asoció con una ONG local en Bangladesh para proporcionar educación sobre los derechos de los trabajadores y apoyo a la microempresa para operarias de la industria de confección de ropa, en respuesta a las críticas de explotación de mano de obra en los talleres de su cadena de proveedores.



El innovador enfoque de Universal Sodexo para apoyar a los pueblos indígenas en el desarrollo de empresas comunitarias ayudó a la compañía a ganar un contrato mayor de alimentos y mantenimiento de instalaciones con Rio Tinto.

La Mesa redonda sobre el aceite de palma sostenible tiene principios y criterios para minifundistas, solicitando contribuciones al desarrollo sostenible local.

En África del Este, el programa de VIH/SIDA de **los Hoteles Serena**, incluyendo el alcance de las comunidades, tuvo como resultado **extraordinarias mejoras en** productividad de la mano de obra debido a la reducción de la mortalidad, primas del seguro médico más bajas y menor ausentismo.

Desarrolle su argumento empresarial para la inversión comunitaria

Las formas clave en que la inversión comunitaria puede ayudar a una empresa a lograr sus objetivos de negocio y reducir sus riesgos (en relación a costos) constituyen el “argumento empresarial” para su programa de inversión comunitaria. Para definir el argumento empresarial para su programa, siga estos pasos desde el principio:

1. **Identifique los objetivos generales de su empresa** y los pasos necesarios para lograrlos.
2. **Para cada objetivo, identifique los “impulsores” o “beneficios”** de negocio que pueden facilitarse a través de la inversión comunitaria.
3. **Para cada impulsor, considere si la inversión comunitaria puede contribuir y cómo.** Sea específico.
4. **Priorice aquellas áreas donde sea más probable que la inversión comunitaria realice la mayor contribución** para facilitar la estrategia y los objetivos de negocio.
5. **Formule el argumento empresarial** describiendo las principales formas en que la inversión comunitaria puede ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y reducir sus riesgos.
6. **Desarrolle y cuantifique el argumento empresarial para la inversión comunitaria**, en base a los costos estimados versus el valor estimado de la inversión comunitaria para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos de negocio específicos.
7. **Utilice el argumento empresarial para fortalecer el compromiso de la empresa y asegurar los recursos** para la inversión comunitaria.
8. **Asegure el vínculo entre su programa de inversión comunitaria y el argumento empresarial**, verificando que los objetivos de su programa y los objetivos de negocio estén alineados.
9. **Piense y discuta internamente, qué otras acciones de la empresa pueden ser necesarias** (además de la inversión comunitaria) para lograr con éxito el argumento empresarial.

Tabla 2.1: Ejemplo: Preparación del argumento empresarial para la inversión comunitaria

Objetivos empresariales	Impulsores/beneficios empresariales	Beneficios empresariales de la inversión comunitaria	Argumento empresarial
Definir y aprobar un proyecto dentro de dos años	– Gestión de riesgos – Licencia social – Aprobación del gobierno – Acceso a la tierra	– Genera confianza, credibilidad y apoyo local – Permite el acceso a la zona – Disminuye el riesgo de oposición	Costos estimados de la inversión comunitaria con respecto al valor estimado de los beneficios empresariales generados
Maximizar el valor para todos	– Gestión de riesgos – Licencia social – Aprobación del gobierno – Productividad de la mano de obra local – Reputación	– Disminuye el riesgo de interrupción o paralización – Demuestra visiblemente los beneficios locales o el impacto en el desarrollo – Mejora las habilidades y reduce el ausentismo	Costos estimados de la inversión comunitaria con respecto al valor estimado de los beneficios empresariales generados
Alcanzar los más altos estándares mundiales en lo que respecta a salud, seguridad y sostenibilidad ambiental y social	– Gestión de riesgos – Adhesión a las normas de la industria mundial – Reputación – Ventaja competitiva	– Disminuye el riesgo de sentimientos anti empresa, protestas y paros – Dispersa tensiones sociales demostrando compromiso empresarial con el desarrollo local – Mejora la reputación	Costos estimados de la inversión comunitaria con respecto al valor estimado de los beneficios empresariales generados
Desarrollar relaciones exitosas a largo plazo con los grupos de actores clave	– Licencia social – Reducción de riesgo operacional	– Demuestra visiblemente la participación en los beneficios – Ayuda a construir confianza y apoyo local – Muestra el compromiso empresarial para afrontar los retos de desarrollo a largo plazo	Costos estimados de la inversión comunitaria con respecto al valor estimado de los beneficios empresariales generados
Ser la empresa preferida en nuestra industria	– Ventaja competitiva – Reputación – Acceso a las aprobaciones y al capital	– Crea diferenciación competitiva al registrar la trayectoria de sostenibilidad (donde la inversión comunitaria puede ser componente importante)	Costos estimados de la inversión comunitaria con respecto al valor estimado de los beneficios empresariales generados

Trate de cuantificar el valor empresarial de la inversión comunitaria

Maximizar el valor empresarial involucra la creación y protección del valor. Las empresas pueden tomar medidas o realizar inversiones que crean valor directo, por ejemplo, al disminuir el costo de las aportaciones o al aumentar la productividad de los trabajadores. Al mismo tiempo, también pueden proteger el valor existente a través de acciones o inversiones que reduzcan los riesgos de reputación y eviten incurrir en costos relacionados con dichos riesgos.

Cuantificar el argumento empresarial para inversiones comunitarias que crean valor (por ejemplo, los programas comunitarios del VIH/SIDA que reducen las primas de atención médica y reducen las tasas de ausentismo laboral) es bastante sencillo. Sin embargo, la valoración financiera de las inversiones comunitarias que protegen el valor al crear “intangibles”, tales como la confianza y la buena voluntad, o al disminuir el riesgo potencial de retrasos, interrupciones o efectos negativos sobre la reputación corporativa, implica un reto mayor. A pesar de que estas valoraciones pueden ser difíciles, la cuantificación de los beneficios que generan los programas de inversión comunitaria y otros tipos de inversión en sostenibilidad, es útil para reforzar el argumento empresarial.

COSTOS Y BENEFICIOS DE OBTENER EL APOYO COMUNITARIO (FILIPINAS)⁵

El proyecto de gas a energía en aguas profundas de Malampaya es una iniciativa conjunta de \$4,5 mil millones de Royal/Dutch Shell, subsidiaria de Shell Exploration de Filipinas, Chevron, Texaco y la Compañía Nacional de Petróleo de Filipinas. Este proyecto ilustra la manera en que, un proyecto de infraestructura de alto impacto y potencialmente polémico, puede evitar la costosa oposición de la comunidad a través de esfuerzos continuos para asegurar y mantener la aprobación durante todo el ciclo del proyecto. En Malampaya, los costos de obtener el consentimiento de la comunidad probaron ser mínimos en comparación con los costos totales del proyecto. Incluso usando “estimaciones básicas” conservadoras de retrasos potenciales debido a la oposición de la comunidad, los promotores del proyecto recibieron beneficios que merecieron esos costos. Adicionalmente, Malampaya ha generado grandes beneficios para la reputación de Royal/Dutch Shell.

Costos y beneficios de obtener el consentimiento de las comunidades

Actividades	Costos	Resultados	Beneficios/ reducción de costos
Consultas/ participación comunitaria general (incluida la reubicación)	USD \$6 millones	- Construcción 3 meses antes de lo previsto - Se evitan las sanciones contractuales - Se evitan los retrasos del proyecto debido al tendido de los oleoductos	USD \$36 millones USD \$10 a 30 millones USD \$4 a 6 millones
Costos totales	USD \$6 millones	Beneficios totales	USD \$50 a 72 millones

ESTIMANDO RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EXTRACTIVO⁶

En una revisión de 83 casos de los sectores de petróleo, gas y minería, 50 casos reportaron “eventos de riesgo” con relación a los aspectos de sostenibilidad:

- Retrasos en la fase de planificación, 10 casos
- Retrasos en la fase de construcción, 5 casos
- Interrupciones en fase de producción, 17 casos
- Expropiación del proyecto, 12 casos
- Costos adicionales (por ejemplo, un litigio), 24 casos

Un ejercicio preliminar basado en la revisión de casos consideró los costos potenciales de las interrupciones durante la fase de producción de un proyecto e hizo las siguientes hipótesis preliminares:

- Probabilidad de 3 a 6 interrupciones en los primeros 10 años de funcionamiento
- Probabilidad de 8 a 20 interrupciones en los siguientes 40 años
- Probabilidad de 3 a 6 interrupciones en los últimos 10 años
- Duración aproximada de las interrupciones de 2 días a 2 semanas
- Costos que se realizan una sola vez por interrupción, que van desde USD\$140.000 a USD\$700.000 (asumiendo el tiempo de gestión, las sanciones del contrato y los gastos legales y de consultoría)
- Los costos recurrentes van de USD\$ 7.700 a \$USD154.000 al mes (que representa entre el 40 y el 80 por ciento del total de gastos de funcionamiento previstos)
- La pérdida de ingresos provenientes de la producción varió del 20 al 80 por ciento (aunque las empresas entrevistadas afirmaron que, por lo general, podrían compensar las pérdidas de ingresos procedentes de las interrupciones de producción a corto plazo)

(Vea el capítulo 8 para obtener más información sobre los nuevos modelos de valoración financiera).

REALICE UN DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Un diagnóstico o evaluación de la empresa es un punto de partida útil para muchas empresas que quieren adoptar un enfoque más estratégico para el involucramiento de la comunidad y la inversión. Este ejercicio puede llevarse a cabo como parte de un taller de estrategia interna con los principales actores involucrados de las unidades de negocio relevantes, y puede incluir algunos o todos los pasos siguientes:

- Establecer la visión de la empresa
- Revisar y evaluar las actividades y programas existentes de la empresa
- Garantizar la coordinación interfuncional y la alineación interna
- Identificar las competencias básicas y los recursos no financieros para apoyar la inversión comunitaria

Establecer la visión

El desarrollo de una estrategia de inversión comunitaria comienza con una visión colectiva o un sentido de propósito, que puede variar significativamente de una empresa a otra, debido a las diferencias en la cultura corporativa. ¿Cuál es la visión que la empresa tiene de sí misma? ¿Qué significa y cómo quiere que la perciban las comunidades locales y otros actores? ¿Cómo ve su rol en la promoción del desarrollo local? (¿Benefactor? ¿Catalizador? ¿Ejecutor? ¿Defensor?) ¿Qué legado quiere dejar? Estas son preguntas importantes a tener en cuenta desde el principio, porque orientarán el tipo de enfoque que una empresa tomará y pueden influir significativamente, o incluso predeterminar, el tipo de actividades de inversión comunitaria en la que participará una empresa.

Para algunas empresas, la “visión” e incluso las áreas específicas de intervención de la inversión comunitaria se deciden a nivel corporativo. Por ejemplo, una empresa podría tener una política corporativa que establece que contribuirá a la alfabetización y al acceso al agua potable en los lugares donde tiene operaciones. Otra podría tener un Director Ejecutivo, cuyo compromiso personal con la conservación de la biodiversidad y la prevención del VIH/SIDA influye en el tipo de programas que la empresa apoyará. Otras empresas podrán optar por delegar esas decisiones a sus operaciones locales para determinar las prioridades de la inversión comunitaria, en función del contexto local. Independientemente del enfoque adoptado, es importante reconocer estos factores anticipadamente y comunicarlos claramente a los actores clave locales cuando se inicien las discusiones sobre las prioridades de inversión comunitaria.

“El bienestar de las comunidades de donde obtenemos nuestras materias primas agrícolas y mano de obra local es vital para nuestro éxito como empresa y para el de nuestros accionistas”.

— Nestlé⁷

¿CÓMO DEFINEN LAS EMPRESAS SU VISIÓN PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA?⁸

Microsoft

La misión de Microsoft para la inversión en la comunidad es permitir la oportunidad social y económica, transformar la educación, fomentar la innovación local y facilitar empleos y oportunidad económica.

Nestlé

La creación de valor compartido es un aspecto fundamental de la forma en que Nestlé hace negocios y se enfoca en áreas específicas de la actividad principal de la empresa, es decir, *agua, nutrición y desarrollo rural*, donde puede crearse valor, tanto para la sociedad como para los accionistas... En el desarrollo rural, el bienestar de las comunidades de donde obtenemos nuestras materias primas agrícolas y mano de obra local es vital para nuestro éxito como empresa y para nuestros accionistas.

Dialog Telekom

En Dialog Telekom, nos damos cuenta de que para ser un líder en cualquier campo elegido, una empresa tiene la responsabilidad de no sólo asegurar su propia sostenibilidad, sino también contribuir al desarrollo sostenible del medio ambiente en que opera. Como grupo que se encuentra en el Sur Global, esta responsabilidad significa que nos esforzamos por utilizar nuestra competencia central en la tecnología digital para beneficio de la comunidad, en apoyo del desarrollo nacional [de Sri Lanka] y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

Empresa Fruta Favorita

Nuestra visión: la Fundación Wong (establecida por la empresa Fruta Favorita para canalizar sus inversiones sociales) existe con el fin de desarrollar una nueva generación de ecuatorianos, más sana, mejor educada, más responsable y productiva, para lograr un Ecuador próspero y eficiente.

Revisar y evaluar las actividades y programas existentes de la empresa

Como se indicó en el Capítulo 1, es importante para una empresa revisar su rendimiento en tres áreas clave de (i) gestión de impacto, (ii) participación de los actores clave y (iii) contrataciones y proveedores locales; esto para determinar si existen preocupaciones, espacio para realizar mejoras y adoptar medidas. Las preguntas de autoevaluación (que se incluyen en la página 4) son un buen punto de inicio.

Para las empresas que ya están comprometidas en brindar apoyo a las comunidades locales, la autoevaluación debe incluir un balance de las actividades para determinar qué iniciativas funcionan bien y cuáles no. Este ejercicio sirve para identificar las diferencias (si las hay), los logros obtenidos y señalar las actividades que deben realizarse para ser más sostenible o que deben volver a alinearse más estrechamente con el argumento empresarial. (Para obtener orientación sobre la eliminación gradual o la reestructuración de los programas existentes que no son sostenibles, vea las estrategias de reestructuración en el capítulo 6).

A algunas empresas también les resulta útil conocer la perspectiva *de la comunidad* sobre estos aspectos, incluyendo el nivel de éxito que han tenido (o no) las iniciativas existentes y cómo se ve a la empresa y sus esfuerzos respecto a la inversión comunitaria. Una forma de hacerlo es mediante la participación de un tercero, para que realice las encuestas de percepción. (Vea el capítulo 8 para obtener más información sobre las encuestas de percepción).

La buena voluntad que generan los programas de inversión comunitaria puede desaparecer rápidamente, si las acciones que emprenden otras partes del negocio generan conflicto o percepciones negativas de la empresa.

ALINEE LAS FUNCIONES INTERNAS PARA APOYAR LA INVERSIÓN COMUNITARIA

La buena voluntad que generan los programas de inversión comunitaria puede desaparecer rápidamente, si las acciones que emprenden otras partes del negocio generan conflicto o percepciones negativas de la empresa entre las comunidades locales. La mayoría de las empresas, especialmente en las primeras etapas del ciclo del proyecto, tienen interacciones diarias con los actores locales que son independientes de las actividades de inversión en la comunidad. Estas actividades pueden incluir la participación en torno a asuntos del proyecto, tales como la adquisición de tierras, la compensación o la gestión de impactos ambientales y sociales. También pueden implicar la interacción con los equipos de construcción y contratistas, o tienen que ver con los asuntos de trabajo y contratación local.

Aunque la responsabilidad de las relaciones comunitarias por lo general recae en el gerente de relaciones comunitarias, la realidad es que las interacciones cotidianas de una comunidad con otras unidades de negocio (sobre las cuales esta persona puede tener bajo nivel de control) pueden influir significativamente en las actitudes locales sobre la empresa, ya sea positiva o negativamente. La coordinación interfuncional y la responsabilidad compartida entre departamentos o unidades de negocios es necesaria para gestionar eficazmente tanto la inversión comunitaria como las relaciones comunitarias en general. También es importante que todo el personal sea consciente de la estrategia de inversión comunitaria de la empresa y que comprendan su rol como “embajadores” de buenas relaciones entre la empresa y las comunidades. En este caso, el apoyo de la alta gerencia es clave.

LA IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

- Garantiza que las interacciones diarias con las comunidades, por parte de otras unidades de negocio, apoyen la estrategia global de inversión comunitaria y no socaven los esfuerzos de la misma
- Crea comprensión y aceptación de la inversión comunitaria por parte de las unidades funcionales, incluyendo la aclaración de los roles y responsabilidades para apoyar los objetivos de la empresa vinculados con las relaciones comunitarias
- Reúne las perspectivas y los conocimientos de diferentes áreas funcionales dentro de la empresa para evaluar los impactos existentes, beneficios y oportunidades para la inversión comunitaria
- Ayuda a aprovechar una amplia gama de recursos, habilidades y competencias en toda la empresa, para apoyar a las comunidades locales

Tabla 2.2: Interacciones potenciales entre las unidades de negocio y las comunidades locales

Equipos funcionales	Interacción comunitaria
Factibilidad/ desarrollo de negocios	Contacto inicial con las comunidades
Recursos humanos	Empleo local, contratación, salarios
Adquisición de tierras	Negociación de tierras, reubicación, compensación
Adquisiciones	Contratos locales, abastecimiento de bienes y servicios
Ingeniería y logística	Ubicación y desarrollo de la infraestructura del proyecto
Gestión ambiental y social	Impactos sociales y ambientales: evasión, mitigación y compensación
Vínculo con la comunidad	Procesos más amplios de relacionamiento con grupos de actores clave y gestión de reclamos
Relaciones con el gobierno	Vínculo y coordinación con las autoridades competentes y las unidades de gobierno
Relaciones externas y comunicaciones	Trabajar con los medios de comunicación y las audiencias externas clave, comunicación interna
Contratistas	Actividades de construcción, mano de obra y transporte
Seguridad	Personal de la compañía y/o contratistas externos que proporcionan seguridad

Figura 2.2: Ejemplos de inversión comunitaria vinculados a las competencias y recursos empresariales⁹

El programa de voluntariado de empleados de Deutsche Bank se beneficia de una competencia central, su conocimiento micro financiero, para proporcionar servicios de consultoría de alta calidad sin costo, a instituciones micro financieras en mercados emergentes.

Nestlé apoya el programa del gobierno de Filipinas "Dona un aula" para ayudar a aliviar la crítica escasez de aulas. Bajo el programa, la compañía dona espacio en sus fábricas para que se utilicen como aulas de escuelas públicas.

Microsoft y la Fundación Aga Khan se han asociado para establecer Centros comunitarios de aprendizaje de tecnología en áreas rurales remotas de Pakistán para promover nuevas oportunidades sociales y económicas.

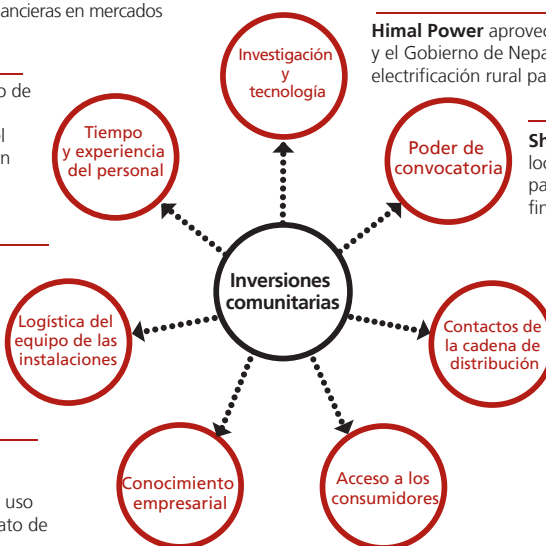
Somboon Potash Mine trabajó con agricultores locales en Tailandia para aumentar las producciones a través del uso de fertilizantes (de los cuales el carbonato de potasio es un ingrediente clave).

Google Earth usa su tecnología de punta para ayudar a los indígenas del Amazonas a controlar la destrucción forestal.

Himal Power aprovechó sus contactos con el PNUD y el Gobierno de Nepal para crear un sistema de electrificación rural para los pueblos circundantes.

Shell Foundation pudo llevar bancos locales y otros inversionistas a la mesa para desbloquear el acceso a las finanzas para los microempresarios.

Apollo Tyres envía a sus capacitadores expertos para educar a los socios de su cadena de distribución para crear conciencia y prevenir el VIH/SIDA. Los puntos de venta de llantas* también se han convertido en un recurso importante para difundir información de salud a los consumidores.



CONSTRUYA A PARTIR DE LAS PRINCIPALES COMPETENCIAS Y LOS VÍNCULOS EMPRESARIALES

Una empresa estratégica tiende a apoyar los programas y actividades de inversión comunitaria en áreas en las que, como empresa, tiene más que ofrecer y donde hay vínculos con sus intereses empresariales.

Se anima a las empresas a evaluar toda la gama de competencias empresariales para saber cómo pueden aprovecharlas para avanzar en los esfuerzos de desarrollo local. En otras palabras, ¿qué más pueden aportar las empresas además de dinero y qué ventaja comparativa tienen sobre otros actores? Una empresa estratégica tiende a apoyar los programas y actividades de inversión comunitaria en áreas en las que, como empresa, tiene más que ofrecer y donde hay vínculos con sus intereses comerciales. Además, la movilización de recursos financieros de la empresa puede aumentar la eficacia y multiplicar el valor que la empresa puede ofrecer. Esto es importante porque las necesidades de desarrollo inevitablemente superan los presupuestos de inversión comunitaria.

*conocido también como "establecimiento comercial de llantas"

Tabla 2.3: Ejemplo de tabla para la lluvia de ideas sobre competencias y recursos de negocio

El gerente de inversión comunitaria puede reunirse con los directivos de otras unidades de negocio dentro de la empresa para llevar a cabo lluvias de ideas sobre una lista inicial de competencias que puedan contribuir con el programa de inversión comunitaria. Esta lista puede reforzarse o formalizarse a través de un taller de alineamiento interno y desarrollarse con el tiempo, a medida que los proyectos específicos se acuerdan con los actores clave.

Tipo de habilidad, competencia o recurso	Descripción	Unidad o departamento que contribuye	Aplicación/ beneficio comunitario potencial	Período de ejecución
Habilidades y especialización del personal -Financiera -Legal -Técnica -Ingeniería -Planificación -Contabilidad -Médica -Recursos humanos -Otras				
Instalaciones				
Logística, transporte y comunicaciones				
Relaciones con el gobierno				
Relaciones con los donantes				
Relaciones con los proveedores				
Equipo y suministros				
Tecnología				
Tiempo de voluntarios				
Datos, estudios, evaluaciones y estadísticas				
Poder de convocatoria				
Abogacía				
Adquisiciones				
Restauración				
Otro				

DIALOG TELEKOM (SRI LANKA): APROVECHANDO LAS COMPETENCIAS BÁSICAS EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES¹⁰

Dialog Telekom define la inversión comunitaria estratégica como inversiones sostenibles a largo plazo, en comunidades donde opera la empresa y que están alineadas con un argumento empresarial claro. En base a esta filosofía, Dialog Telekom ha desarrollado varias iniciativas de inversión en la comunidad que combinan las alianzas locales con el aprovechamiento de sus competencias centrales en tecnología de información y comunicaciones:

- Creación de accesibilidad inalámbrica para un sistema de emergencia basado en SMS para personas con problemas de audición y de habla.
- Colaboración con el Servicio Nacional de Transfusión de Sangre de Sri Lanka para crear un sistema de gestión de solicitudes, comparación y donantes de sangre vía SMS.
- Colaboración con el Centro de Gestión de Desastres para crear el primer sistema de alerta temprana de Sri Lanka, en caso de emergencias y desastres.
- Creación de un sistema de atención al cliente, facturación y gestión de relaciones que permita a los suscriptores con pago diferido donar un porcentaje de su factura de Dialog Telekom al Fondo Fiduciario de Cambio de la empresa (hasta un máximo de SL Rst 25). La empresa hace una donación equivalente y los fondos recaudados se utilizan para apoyar proyectos comunitarios en todo el país.
- Participación de los estudiantes en el aprendizaje interactivo en tiempo real, con maestros experimentados.
- Colaboración con una ONG para crear una comunidad virtual que combine la conectividad con programas de desarrollo de capacidades (por ejemplo, computadoras y capacitación en inglés para facilitar el desarrollo de nuevos medios de subsistencia basados en la tecnología de información y aumentar la productividad de los medios de subsistencia existentes).





Capítulo 3

Evaluando el contexto local para la inversión comunitaria

- Sepa en qué va a participar, antes de comprometerse
- Mapee el panorama social: actores, instituciones, dinámica, relaciones
- Use esta información para alimentar la planificación estratégica para la inversión comunitaria

A menudo hay múltiples variables específicas del contexto local que necesitan ser entendidas antes de que una empresa se relacione con los actores locales en iniciativas de inversión comunitaria.

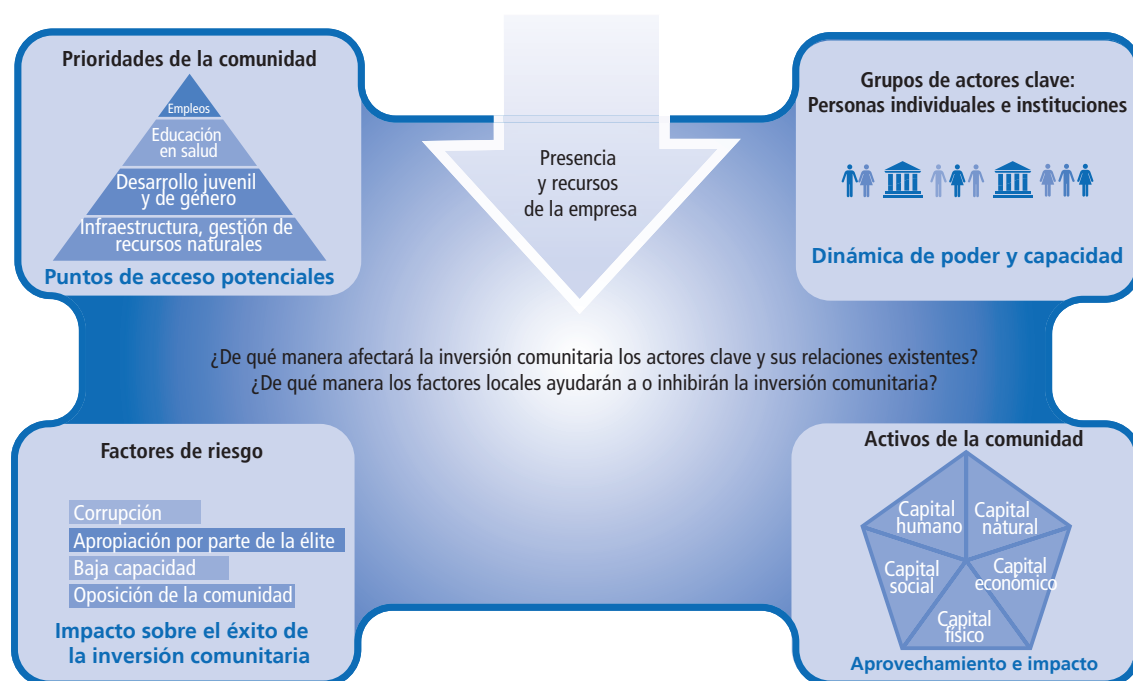
Capítulo 3: Evaluando el contexto local para la inversión comunitaria

SEPA EN QUÉ VA A PARTICIPAR, ANTES DE COMPROMETERSE

Una vez que una empresa ha definido su argumento empresarial, su visión y rol, así como las competencias y los recursos que puede ofrecer para apoyar el desarrollo comunitario, el siguiente paso es entender el “ecosistema” local al que está entrando y las implicancias para la inversión en la comunidad. A menudo hay múltiples variables específicas del contexto local, que necesitan comprenderse antes de que la empresa se comprometa con los actores locales en la inversión en la comunidad. Estas pueden variar desde los legados históricos, situación de conflictos, élites en el poder, cuestiones referidas a temas de género, al buen gobierno local o la disponibilidad de socios locales capacitados. El análisis del contexto local considera cómo los esfuerzos de inversión en la comunidad pueden ser favorecidos u obstaculizados por desafíos de un nivel más amplio. A nivel del proyecto, las herramientas como el mapeo y el análisis de los actores clave pueden ayudar a la compañía a vincular directamente los riesgos, problemas y oportunidades específicos del contexto local con su estrategia de inversión comunitaria.

La inyección de nuevos recursos, a través de la inversión comunitaria, puede ayudar a las comunidades a mejorar sus medios de subsistencia y reconstruir su infraestructura social y económica. También puede mejorar su capacidad de trabajo colaborativo para alcanzar metas compartidas. Asimismo, a quien elige una empresa para hablar y trabajar en su nombre y concretar los beneficios de la inversión comunitaria, puede afectar profundamente las estructuras de poder y los resultados sociales. Esto significa que las empresas necesitan tomar las precauciones necesarias, para no crear percepciones inadvertidas de parcialidad, causar conflictos en la asignación de recursos o profundizar las tensiones entre y dentro de las estructuras de los gobiernos locales. Estas decisiones deben basarse en el conocimiento local de los aspectos tratados en este capítulo.

Figura 3.1: Variables del contexto local



MAPEE EL PANORAMA SOCIAL: ACTORES, INSTITUCIONES, DINÁMICA, RELACIONES

Las empresas no tienen que empezar desde cero para obtener conocimientos sobre el contexto operativo local. Hay muchas fuentes de información existentes a las que puede accederse fácilmente. Por ejemplo, muchas empresas realizan estudios socio económicos de referencia, como parte de las evaluaciones de impacto ambiental y social; utilizan la identificación de los grupos de actores clave y técnicas de análisis para identificar los riesgos potenciales y priorizar los grupos de actores clave para su involucramiento; y llevan a cabo consultas públicas sobre los impactos del proyecto. Esto por lo general ofrece una imagen bastante buena de la zona del proyecto, los impactos probables de éste, así como qué actores se verán afectados y cómo.

Recopile información específica para la inversión comunitaria

Debido a que gran parte del trabajo de evaluación relacionado con las comunidades locales tiende a centrarse en el proyecto y se realiza utilizando un “objetivo de riesgo”, no siempre se centra en la recopilación de algunas piezas más amplias de información necesarias para la planificación de la inversión comunitaria. Ir por este camino también significa utilizar un “objetivo de oportunidades”. Este tipo de análisis social debe situar a la empresa como uno de los participantes dentro de una red compleja y dinámica de actores locales e instituciones interrelacionadas (vea la Figura 3.1) y examinar la naturaleza de estas relaciones y sistemas, para modelar procesos de desarrollo local y resultados.

El trabajo de evaluación de este tipo normalmente cubre las siguientes áreas:

- Identificación de posibles oportunidades para ampliar o generar beneficios locales (suponiendo que ya se ha realizado el mapeo de riesgo en una fase anterior)
- Mapeo de organizaciones e instituciones que son socios potenciales y análisis de sus capacidades
- Mapeo de otras iniciativas y programas de desarrollo a nivel local, regional y nacional (incluyendo las prioridades y planes del gobierno)
- Análisis de redes y sistemas sociales y de su potencial para colaborar y programar acciones conjuntas (incluidos los actores clave y sus roles en la movilización social e implementación)
- Análisis de grupos y subgrupos de actores clave que necesitan ser incluidos en el proceso de la inversión comunitaria, junto con sus necesidades de fortalecimiento de capacidades
- Identificación de obstáculos, diferencias o deficiencias en el “sistema” vigente, que podrían evitar o representar riesgos para la planificación participativa y la implementación de programas de inversión comunitaria

Identifique y analice a los actores clave

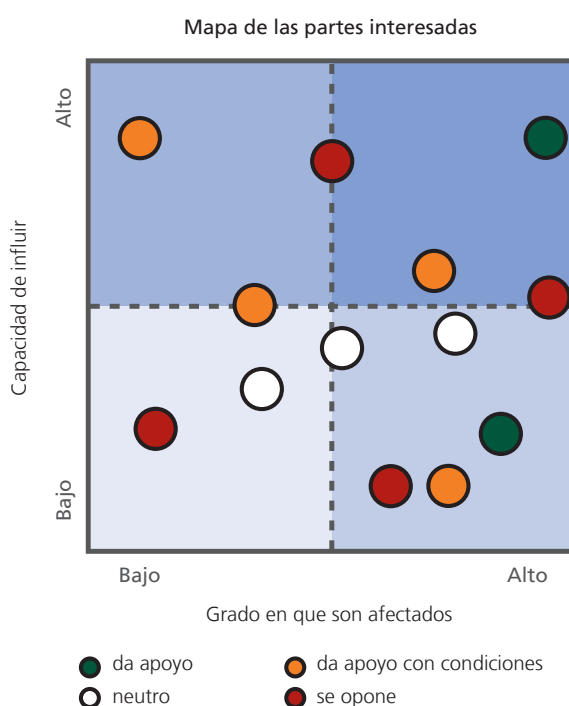
Afectan directa o indirectamente, así como aquellos quienes pueden tener intereses y/o la capacidad de influir en las actividades de la empresa (ya sea positiva o negativamente). La identificación de los actores clave objetivo garantiza que la inversión comunitaria sea estratégica y ayudará a la empresa a responder a los riesgos sociales específicos del lugar, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades para tener un impacto positivo en sus áreas de operación. El análisis de los actores clave también ayuda en el desarrollo de los “criterios de elegibilidad” de una empresa (Ver capítulo 6). Puede ser un medio para identificar a aquellos para quienes la empresa puede hacer una diferencia importante, en términos de impacto en el desarrollo. Siempre que sea posible, una empresa debe basarse en la identificación de los actores clave ya realizada en procesos anteriores, incluidas las evaluaciones de impacto y las actividades tempranas de participación.

La identificación de los actores clave garantiza que la inversión comunitaria sea estratégica y ayudará a la empresa a responder a los riesgos sociales específicos del lugar, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades para tener un impacto positivo en sus áreas de operación.

En el contexto de la inversión comunitaria, la identificación de actores clave y el análisis podría incluir los siguientes pasos:¹¹

1. Determine quiénes son sus actores clave.
2. Mediante un proceso similar a la Figura 3.2, realice un mapeo de sus actores clave, de acuerdo con el grado en que se ven afectados por el proyecto (eje horizontal) y el nivel de influencia que podrían tener sobre las actividades de la empresa (eje vertical).

Figura 3.2: Mapeando actores clave



El análisis más detallado de los actores clave puede ayudar a la empresa a evaluar en qué grado su estrategia de inversión comunitaria (o los programas existentes) responde a cada uno de los principales actores clave, así como los riesgos potenciales y oportunidades asociados de cada uno. Las preguntas a considerar pueden incluir:

- ¿Cómo y en qué grado se ven afectados los actores clave por el proyecto?
- De los afectados, ¿quiénes se benefician con el proyecto (cómo y en qué grado)?
- ¿Qué actores clave no se benefician (y, ¿plantea esto algún riesgo para los objetivos comerciales de la empresa)?
- ¿Qué actores clave apoyan a la empresa y sus operaciones? ¿Qué grupos se oponen y cuáles tienen una posición neutra?
- ¿Cómo puede la estrategia de inversión comunitaria de la empresa abordar a los diferentes actores clave identificados (por ejemplo: mantener contentos a los actores clave que apoyan y/o ayudar a abordar las preocupaciones de las partes que brindan menos apoyo)?

PANORAMA GENERAL DE LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS QUE PUEDEN AFECTAR A LA INVERSIÓN COMUNITARIA

La variación local y la complejidad es lo que hace que la inversión comunitaria sea un desafío, a menudo impredecible. La adaptación al contexto local es vital. A continuación se incluye una lista de algunos de los problemas más comunes que se presentan. Debido a que son de importancia estratégica para la planificación y gestión de la inversión comunitaria, las empresas deben ser conscientes de tales problemas y prepararse para enfrentarlos, según sea el caso.

Legado histórico

En algunos lugares, las acciones pasadas de los gobiernos y las empresas privadas han dejado un legado de desconfianza en la población local. En algunos casos, esta desconfianza ha sido en respuesta a los daños ambientales, conflictos por tierras, compensación injusta, promesas incumplidas, prácticas corruptas, conducta poco transparente y/o abusos contra los derechos humanos. En otros casos, la inversión comunitaria se ha utilizado como medio para “manejar” los disturbios de la comunidad, lo cual ha tenido el efecto involuntario de recompensar las conductas violentas y de fomentar más de lo mismo. Estos patrones de relaciones entre la empresa y la comunidad, y la consiguiente pérdida de confianza, pueden llegar a arraigarse más profundamente y dificultan el cambio, una vez que se han establecido.

Las empresas que entran en este tipo de entorno deben comprender plenamente los conflictos históricos de las comunidades locales y los patrones de comportamiento engendrados antes de iniciar cualquier discusión sobre la inversión en la comunidad. En estos casos, pueden necesitarse tiempos de entrega más largos para realizar la evaluación y resolución de conflictos, los procesos de facilitación y desarrollo de confianza, así como la participación de los actores clave para que los patrones y percepciones cambien en formas que permitan una inversión comunitaria efectiva.

Género e inclusión¹²

En el núcleo de la estrategia de inversión comunitaria se encuentra el establecimiento de un proceso de varios actores clave en el que serán involucrados y que representará a diferentes grupos y subgrupos dentro de la población objetivo. Los valores y normas culturales son factores muy importantes en la configuración de la toma de decisiones y en la participación comunitaria. Algunas comunidades podrían no haber favorecido la participación e inclusión en el pasado, mientras que otras sí lo hacen. Del mismo modo, los valores culturales determinan las relaciones de género y el grado en que las mujeres pueden participar en la toma de decisiones a nivel local. Esto puede suponer una dificultad para las empresas que, de buena fe, adoptan procesos de participación que asumen son inclusivos. La experiencia demuestra que sin medidas específicas para garantizar su inclusión, los grupos más vulnerables suelen quedar

excluidos o son representados de manera insuficiente, en el proceso de desarrollo. Cuando esto sucede, los intereses y opiniones de estos grupos suelen pasarse por alto, dando lugar a una mayor marginación.

Corregir los desequilibrios de género en los procesos de la inversión comunitaria es una cuestión particularmente difícil. Aún cuando las mujeres están “formalmente” presentes durante las reuniones, las relaciones de poder pueden determinar su comportamiento e impedir su participación efectiva en la toma de decisiones. La facilitación y técnicas de respuesta de género, junto con la atención al género en cuanto al monitoreo y evaluación, puede ayudar a abordar estos problemas. Algunos pasos prácticos para promover la participación de las mujeres incluyen: técnicas participativas, sensibilización, apoyo en torno a los roles no tradicionales que las mujeres pueden tener, uso de facilitadores sensibles al género, reuniones ajustadas a los horarios de las mujeres y la organización de reuniones separadas para las mujeres.

Apropiación por parte de la élite¹³

Algunas comunidades pueden tener un alto grado de estratificación, con estructuras de poder, que dominan las “élites”, las cuales controlan la mayoría de las decisiones de la comunidad en cuanto al uso y manejo de recursos. Si bien estas élites pueden proporcionar apoyo importante al inicio del proceso de inversión comunitaria al ayudar a movilizar la participación comunitaria y el compromiso con la empresa, también puede distorsionar la toma de decisiones y “capturar” los fondos y recursos.

La apropiación por parte de la élite plantea una gran amenaza para la inversión comunitaria. Socava la representación, participación y equidad en la distribución de beneficios. Esto puede dar lugar a percepciones de parcialidad en la asignación de recursos, que a su vez puede ser perjudicial para la reputación de una empresa y su programa de inversión comunitaria.

Aunque sin duda se trata de un desafío, pueden tomarse algunas medidas para reducir el riesgo de apropiación por parte de las élites. El intercambio de información y la transparencia son herramientas especialmente poderosas, ya que ayudan a nivelar el “campo de juego” al hacer que la información sea ampliamente accesible. Los procesos de participación y consulta también deben manejarse cuidadosamente para evitar la consolidación del poder de decisión en manos de unos pocos, y para asegurar que las opiniones de los representantes elegidos cuentan con la “validación” general de las comunidades que pretenden representar. Finalmente, un procedimiento de reclamos que esté disponible para recibir solicitudes y comentarios sobre la inversión comunitaria puede servir para obtener una retroalimentación inicial y aumentar la transparencia.

PANORAMA GENERAL DE LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS QUE PUEDEN AFECTAR A LA INVERSIÓN COMUNITARIA

CONTINUACIÓN

Conflicto y posconflicto¹⁴

La planificación y gestión de un programa de inversión en la comunidad en un entorno de conflicto o posconflicto es una tarea complicada, aún para los profesionales con experiencia. Los riesgos principales incluyen la posibilidad de que la inversión comunitaria intensifique las tensiones existentes, favoreciendo a ciertos grupos sobre otros y el peligro de provocar nuevos conflictos por los recursos de inversión comunitaria. Al mismo tiempo, las necesidades son grandes en situaciones de conflicto y posconflicto, y la inversión comunitaria es a menudo uno de los pocos canales para el desarrollo socioeconómico. Si se realiza bien, puede jugar un rol importante al reunir a los grupos en torno a intereses compartidos, facilitar los procesos de colaboración y fortalecer las capacidades de los actores locales.

La comprensión de la historia del conflicto en la zona del proyecto y las interrelaciones a menudo complejas son fundamentales. En tales contextos, la medida de participación efectiva no necesariamente será la ausencia de conflicto y desacuerdo, sino más bien, la capacidad de las distintas partes para mantener un diálogo constructivo. Las empresas pueden facilitar este proceso al ser transparentes en sus acciones, participar con todos los actores, tratar a todos con respeto y compartir la información abiertamente. Existen numerosas herramientas y enfoques para orientar a las empresas que operan en situaciones de conflicto. (Vea también la sección de Referencias Útiles).

Problemas de los gobiernos locales¹⁵

En algunos entornos, el gobierno puede servir como socio eficaz, contribuyendo a una fuerte participación local, responsabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de los esfuerzos de desarrollo comunitario. Sin embargo, en la práctica, la posibilidad de un “buen gobierno” puede verse obstaculizado por una serie de factores. La corrupción y los intereses creados, por ejemplo, pueden plantear grandes dificultades para involucrar a los actores del gobierno local, especialmente cuando los representantes del gobierno o las autoridades tradicionales temen procesos de planificación dirigidos por la comunidad, que pongan en peligro el status quo. También hay numerosos ejemplos donde la hostilidad comunitaria se ha dirigido a las empresas, debido a que los beneficios de desarrollo local de los proyectos del sector privado no se materializan como resultado de la corrupción o falta de capacidad de los gobiernos. La dinámica de poder entre las autoridades elegidas y tradicionales también puede causar problemas de gobierno. Para una empresa, estas interrelaciones complejas pueden complicar la decisión sobre con quién trabajar y cómo establecer alianzas tripartitas importantes, en torno a la inversión comunitaria.

Otras cuestiones que se relacionan con el gobierno local incluyen la desconfianza histórica entre las autoridades gubernamentales y las comunidades, la falta de recursos y la capacidad institucional, clientelismo y la falta de voluntad política. En casos extremos, un mal gobierno puede ir de la mano con abusos de derechos humanos y cuestiones de seguridad que afectan la capacidad de la empresa para formar relaciones productivas con los actores locales. Dependiendo del contexto local, el grado y la naturaleza de participación con el gobierno local variará. Un análisis cuidadoso de los escenarios de gobierno local, disposiciones legales favorables y características inteligentes de diseño del programa de inversión comunitaria, que hacen hincapié en la transparencia y la participación, debe ayudar a la empresa a administrar sus posibles inconvenientes. Lecciones anteriores señalan la importancia de promover la inversión comunitaria, sin eludir los gobiernos locales y la implementación de iniciativas para desarrollar la capacidad de los gobiernos locales y promover la responsabilidad y la inclusión.

Disponibilidad de socios locales confiables¹⁶

Mientras que las buenas prácticas animan a las empresas a trabajar, siempre que sea posible, con y a través de ONG, organizaciones de base comunitaria (CBO, por sus siglas en inglés) y otros grupos locales, esto suena más fácil de lo que realmente es. En algunos contextos, la falta de socios locales viables representa un dilema serio para las empresas que desean apoyar el desarrollo comunitario. La experiencia ha demostrado que, aún cuando hay algunas ONG y CBO, estas organizaciones pueden carecer de capacidad, responsabilidad, transparencia y representatividad. Las CBO en particular, son a menudo informales en su estructura y tienden a reflejar las estructuras de poder y los valores culturales de sus comunidades. Esto puede dificultarles adoptar nuevos enfoques, tales como la participación e inclusión, que puede ser contraria a las prácticas tradicionales. Estos problemas no significan, sin embargo, que las empresas no deban continuar su intento de trabajar, apoyar y desarrollar las organizaciones locales, como parte de su compromiso a largo plazo para el desarrollo local sostenible. Más bien, significa que las empresas deben ser realistas en sus expectativas, entender las limitaciones y estar dispuestos a invertir tiempo y paciencia en un proceso a largo plazo de desarrollo de capacidades y aprendizaje mutuo.

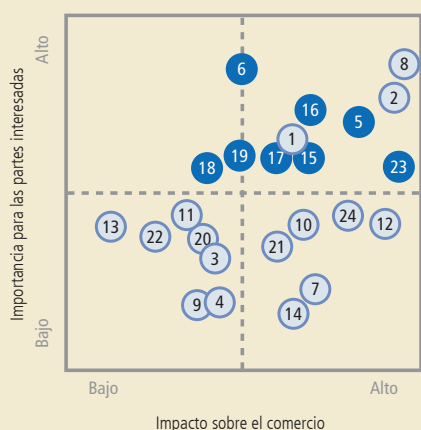
Realice un mapeo de los problemas, riesgos y oportunidades del proyecto para determinar dónde puede ser más eficaz la inversión comunitaria

La identificación de problemas centrales, fuentes de riesgo y oportunidad está relacionada con el análisis de los actores clave en el área de influencia del proyecto (vea la Herramienta 5 para obtener más orientación sobre la evaluación de riesgos y oportunidades). Este tipo de mapeo ayudará a la empresa a formular su argumento empresarial para la inversión comunitaria a nivel local y determinar el grado en que su estrategia de inversión comunitaria puede responder a esos riesgos y oportunidades. Aunque la inversión comunitaria no está destinada a utilizarse como una herramienta principal de reducción del riesgo, sí puede ser eficaz para afrontar ciertos riesgos del proyecto y otros temas de interés de una empresa, o como un medio para llegar a determinados grupos de actores clave.

ARACRUZ CELLULOSE (BRASIL): MAPEANDO LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LOS ACTORES CLAVE PARA COMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA¹⁷

Para nutrir su estrategia de sostenibilidad, Aracruz Cellulose, una empresa brasileña y líder mundial en la producción de pulpa blanqueada de eucalipto, consulta a sus empleados y actores clave para conocer los principales problemas y prioridades, con relación a las actividades de la empresa. En la gráfica siguiente, los problemas señalados se trazan en una “matriz de importancia”, según el grado de importancia para los actores clave (eje vertical) y el grado de impacto sobre el negocio (eje horizontal). Las cuestiones

prioritarias que podrían atenderse, en parte, a través de la inversión comunitaria se han resaltado (el subrayado es nuestro). Otras empresas pueden utilizar ejercicios de mapeo similares para identificar y clasificar los temas prioritarios, riesgos u oportunidades relacionadas con las comunidades locales para determinar dónde podría utilizarse más eficazmente la inversión comunitaria.



1. Comportamiento ético
2. Gobierno corporativo
3. Cambio climático
4. Responsabilidad del producto
5. Impactos comunitarios de las plantaciones
6. Impactos de biodiversidad de las plantaciones
7. Gestión técnica
8. Certificación de FSC
9. Uso de organismos modificados genéticamente
10. Uso de la energía
11. Emisiones, efluentes y desecho
12. Emisiones, efluentes y desecho
13. Químicos tóxicos/peligrosos utilizados
14. Impactos del transporte

15. Impactos económicos locales y regionales de la actividad de Aracruz
16. Relaciones con los indígenas
17. Relaciones con los quilombolas
18. Oposición de grupos a las plantaciones/agroindustria
19. Impactos sobre las comunidades pesqueras
20. Salud y seguridad ocupacional
21. Diversidad de la mano de obra e igualdad de oportunidades
22. Prácticas y derechos de la mano de obra
23. Suministro de madera de terceros
24. Requisitos relacionados con la CSR para los proveedores y trabajo

Considere distintos enfoques para entender las relaciones y dinámicas comunitarias

Las relaciones dentro y entre los actores clave cambian y evolucionan constantemente. Debido a que esta dinámica puede tener consecuencias directas sobre los resultados de la inversión comunitaria y las relaciones generales entre la empresa y sus actores clave, es útil comprender la variedad de intereses, motivaciones e interrelaciones.

Antes de examinar las herramientas y enfoques para la comprensión de las relaciones y dinámicas comunitarias (ver el Cuadro 3.1), es importante destacar tres puntos. En primer lugar, las ONG, las organizaciones comunitarias, los gobiernos locales y las comunidades son entidades complejas. En segundo lugar, los intereses y necesidades varían y, a veces, puede tener propósitos contrarios. En tercer lugar, estos tipos de evaluaciones son, en sí mismas, una forma de intervención. Dada la importancia de administrar las expectativas en torno a la inversión comunitaria, si una empresa aún no está preparada para comprometer plenamente a las comunidades en el tema, podría tener que mantener el proceso en un perfil bajo, por medio de los canales existentes (por ejemplo, los procesos de consulta continua o trabajo de investigación en torno a su medio ambiente y evaluación de impacto ambiental), para recopilar estos datos adicionales.

Tabla 3.1: Enfoques útiles para entender las relaciones y dinámicas comunitarias¹⁸

Enfoque	Definición	Propósito
Diagnóstico rural participativo	Las técnicas que incorporan el conocimiento y las opiniones de la población local en los procesos de recopilación de datos, plan de acción y la medición de resultados.	Potenciar los procesos de toma de decisiones de las comunidades y facilitar la planificación y la supervisión comunitaria.
Análisis de redes sociales	El mapeo y la medición de las relaciones y los flujos entre las personas, grupos, organizaciones u otras entidades de procesamiento de información o conocimientos (vea la Herramienta 4 para obtener más detalles).	Identificar a los actores clave, las relaciones, subgrupos, roles y características de la red para responder a preguntas sobre de los recursos, la influencia y la información.
Encuesta de opinión/Mapeo de recursos	Una metodología para descubrir, comprender y fomentar la innovación a través de la recopilación de historias, visiones y otras formas de diálogo.	Potenciar las organizaciones, redes y comunidades para hacerse cargo de su futuro y para participar en un proceso de planificación estratégico y de desarrollo de la visión con activos y las mejores prácticas ya existentes en el sistema.

Identifique a instituciones locales y socios potenciales

La evaluación de quién es quién y qué organizaciones podrían ser socios potenciales para la inversión comunitaria es un aspecto importante para comprender el contexto local. Las alianzas son la piedra angular de la Inversión Comunitaria Estratégica. Idealmente, deberían llevarse a cabo en las primeras etapas de planificación, como parte de las estrategias de sostenibilidad y salida de la empresa. La asociación apoya la capacidad local y ayuda a evitar el riesgo de crear dependencia en la empresa. Siempre que sea posible, es una buena práctica explorar el trabajo con las organizaciones o programas existentes, antes de salir y crear nuevas iniciativas.

MAPEO INSTITUCIONAL: ÁREAS PARA INVESTIGACIÓN

- **Alcance** (local, regional, nacional e internacional)
- **Áreas temáticas de especialización** (salud, desarrollo de capacidades y agua)
- **Capacidad de implementación**, incluyendo la dotación de personal
- **Relaciones existentes**, contactos y redes
- **Áreas geográficas** de operación
- **Valores fundamentales** (que deben ser compatibles con la empresa)
- **Reputación** y trayectoria

Cuando identifique las instituciones y programas locales, tenga en cuenta al gobierno, empresas, ONG, organizaciones de la sociedad civil, organismos donantes y fundaciones. Los objetivos de la identificación y mapeo de las instituciones locales son:

- Establecer qué programas e iniciativas existen localmente que la empresa podría apoyar
- Establecer las prioridades y programas de desarrollo del gobierno
- Establecer qué tipo de especialización y capacidad de implementación existe a nivel local
- Identificar posibles socios de implementación
- Comprender qué están haciendo los demás, para evitar la duplicación de esfuerzos
- Saber qué programas han funcionado bien, cuáles no y por qué

Para orientación adicional, vea la Herramienta 3 sobre mapeo institucional

USE ESTA INFORMACIÓN PARA ALIMENTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA

El mapeo del entorno social, institucional y de los actores clave permitirá a una empresa medir el grado en que el escenario de la comunidad local es propicio para la inversión sostenible de la comunidad y para la planificación correspondiente. En concreto, este conocimiento formará parte directamente del proceso de planificación y ayudará a:

- **Definir el enfoque del programa para la inversión comunitaria.** Cuanto mayor apoyo brinde el contexto local, más ambicioso será el enfoque del programa de inversión comunitaria y las actividades.
- **Determinar la estrategia de desarrollo de capacidades.** El momento, nivel de esfuerzo y estrategias específicas para el desarrollo de capacidades locales en gran parte dependerán de las necesidades, características y desafíos del contexto local.
- **Determinar el modelo de implementación.** El contexto jurídico y reglamentario, así como la existencia de capacidades locales, los programas y los socios con los que la empresa puede trabajar, ayudará a determinar qué mecanismos de implementación funcionan mejor en un contexto dado.
- **Desarrollar los parámetros para una estrategia de transferencia o salida.** Uno de los aspectos clave de una estrategia de transferencia o salida es el nivel de disposición y capacidad de los participantes de desarrollo local para mantener e impulsar la agenda de desarrollo en sus comunidades, después de que la empresa se retira o reduce su apoyo.



Capítulo 4

Involucrando a las comunidades en la inversión comunitaria

- ¿Por qué el involucramiento con las comunidades para la inversión comunitaria es diferente?
- Apoye los procesos de planificación comunitaria
- Cinco fases de planificación comunitaria para la inversión comunitaria

La manera en la que se inicia el diálogo con las comunidades en torno al tema de inversión comunitaria puede tener implicaciones de largo plazo para la relación.

Capítulo 4: Involucrando a las comunidades en la inversión comunitaria

“Nuestras relaciones con las comunidades locales de todo el mundo son complejas y dinámicas. Sabemos que las relaciones que construimos son fundamentales para el éxito de nuestro negocio”.

—Richard O’Brien, Director Ejecutivo de Newmont Mining Corporation¹⁹

Como se discutió en el Capítulo 1, el buen relacionamiento con los actores clave es un prerequisite esencial para la inversión comunitaria. Como regla general, una empresa debe tratar de establecer un compromiso continuo en sus operaciones generales y en los temas de mayor preocupación para los actores locales, antes de involucrar a las comunidades en la inversión comunitaria. Hacer inversiones en desarrollo comunitario cuando hay aspectos de importancia no resueltos o relaciones inadecuadas, podría resultar contraproducente. En tales circunstancias, los actores clave pueden percibir, a veces, la inversión en la comunidad como un “pago” empresarial, para evitar responder a las preocupaciones reales de la comunidad. Como resultado, aún cuando estas inversiones generan beneficios locales, podrían no generar el tipo de buena voluntad y confianza que la empresa busca.

Es importante enfocarse en la calidad de la participación de los actores clave, ya que ayuda a sentar las bases de respeto mutuo y la confianza que influirá en todos los aspectos de las relaciones entre empresa y comunidad, incluyendo la inversión comunitaria. Un enfoque integral para la participación, que incluye la inversión comunitaria, por lo general ofrecerá los mejores resultados. Esto requiere que las acciones de la empresa incorporen:

- Una gestión eficaz de todos los aspectos de relacionamiento entre la empresa y la comunidad, incluidos los mecanismos de reclamos
- Coordinación interfuncional y responsabilidad en todas las unidades de negocio para las relaciones comunitarias
- Procesos de involucramiento significativo por parte de los diversos actores durante las etapas clave del proceso de inversión comunitaria
- Desarrollo de capacidades de los actores clave para participar eficazmente e impulsar la inversión comunitaria

Consulte el *Manual de Relacionamiento con Actores Clave* de IFC, para obtener para lineamientos detalladas sobre el tema en operaciones del sector privado.²⁰

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA²¹

- Las comunidades consideran que tienen acceso a la información que necesitan sobre temas que les afectan
- Las comunidades dicen que se sienten escuchadas y que la empresa toma en serio sus preocupaciones y quejas
- Las comunidades expresan satisfacción con su nivel de participación en las decisiones que afectan sus vidas
- Los ancianos y líderes comunitarios sienten que la empresa los respeta
- Saludos cordiales entre la comunidad y el personal de la empresa
- Los mismos reclamos no se repiten frecuentemente
- El personal de la empresa se siente bienvenido cuando visita las comunidades
- Los grupos minoritarios en la comunidad dicen que sienten que sus intereses se toman en cuenta
- Hay un alto nivel de participación en las reuniones de consulta
- No hay interrupciones debido a protestas comunitarias

Tabla 4.1: Invierta en desarrollar la confianza con las comunidades locales²²

	Creadores de confianza	Aspectos que causan la pérdida de confianza
Distribución de beneficios	- La empresa es fiable y predecible; cumple sus compromisos y promesas - Los miembros de la comunidad tienen acceso directo a las personas encargadas de tomar las decisiones de la empresa, quienes determinan la distribución de beneficios - La empresa es vista como una entidad que trata de generar los máximos beneficios para la población local - La comunidad está bien informada sobre las perspectivas y planes futuros - La empresa es clara sobre los criterios para la distribución de beneficios y los aplica de manera coherente - La comunidad es plenamente consciente de los criterios de la empresa	- La empresa no cumple sus promesas - La empresa no responde a cartas o peticiones de la comunidad - La empresa se comunica con "representantes" que carecen de apoyo comunitario - La empresa hace negocios en secreto - La empresa tiene grupos con diferentes intereses que se enfrentan entre sí
Gestión de los impactos del proyecto	- La empresa reconoce los impactos potenciales de sus operaciones, asume la responsabilidad y trabaja con las comunidades para que estén preparadas y puedan manejarlos - La empresa ayuda a las personas con problemas sencillos que van más allá de sus intereses inmediatos - La empresa mantiene un mecanismo de manejo de quejas accesible y sensible - Se consulta a las comunidades periódicamente y tienen voz en la solución de los problemas que puedan surgir	- La empresa enfrenta los síntomas o problemas, en lugar de las causas - La empresa proporciona poca información sobre los impactos probables del proyecto, las operaciones diarias, los procesos de toma de decisiones o planes para el futuro - La empresa es paternalista en la solución de problemas, en lugar de trabajar con las comunidades para encontrar soluciones conjuntas
Comportamiento	- La comunidad se reúne con personal de la empresa en entornos informales y personales, incluso cuando no hay "asunto" que discutir - El personal de la empresa respeta la cultura local, las normas sociales y religiosas, así como los valores - Se trata con respeto a los líderes tradicionales - La empresa muestra respeto por los sitios de importancia cultural - La empresa utiliza un lenguaje que la gente comprende - El personal foráneo habla por lo menos algunas palabras del idioma local - El personal no parece apresurado o impaciente con la población local (se toma tiempo para escuchar en las reuniones, conduce despacio por las calles del pueblo, saluda a la gente, etc.) - La empresa reconoce regularmente que necesita que la comunidad esté involucrada para que el proyecto sea exitoso - La empresa informa periódicamente a la comunidad sobre el monitoreo y los próximos pasos	- La empresa sólo se relaciona con la comunidad cuando desea algo o cuando la comunidad se comporta de forma obstructiva - La empresa viola las normas y los valores culturales y religiosos - Los directores de la empresa usan lenguaje técnico o legal que las comunidades no comprenden - Las conductas del personal de la empresa se consideran arrogantes, llamativas y/o derrochadoras - La empresa parece mantener relación estrecha con las autoridades opresivas o corruptas - La empresa visita las comunidades sólo cuando le acompañan las fuerzas de seguridad y/o tienen una presencia armada en la puerta de la empresa - La empresa consulta a la comunidad, pero no proporciona retroalimentación ni difunde los resultados

¿POR QUÉ EL INVOLUCRAMIENTO CON LAS COMUNIDADES PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA ES DIFERENTE?

La colaboración con los actores clave locales en la inversión en la comunidad difiere en un aspecto importante de los procesos continuos de participación de los actores clave, que una empresa normalmente lleva a cabo en otros aspectos de sus operaciones. Aunque la mayoría de las actividades de consulta buscan obtener retroalimentación de los actores clave sobre temas clave y los impactos del proyecto, lo cual permitirá que la empresa mejore sus *propias acciones* y toma de decisiones, la participación en la inversión comunitaria debe promover acciones y toma de decisiones de los actores clave. En otras palabras, una empresa necesita la participación activa y el liderazgo de los actores clave locales para generar una inversión en la comunidad sostenible y exitosa. Esto significa que el enfoque y los métodos utilizados en este tipo de participación necesitan generar un nivel mucho más intensivo de participación por parte de los involucrados y de apropiación del proceso.

La adopción de un enfoque comunitario, a menudo requiere un cambio importante de mentalidad por parte de la empresa y de las comunidades locales.

¿Está la empresa lista para participar en la inversión comunitaria?

La adopción de un enfoque comunitario requiere a menudo un cambio importante de mentalidad por parte de la empresa y de las comunidades locales. Para una empresa, el paso de un rol central (en la toma de decisiones e implementación de los beneficios de la inversión comunitaria) a un rol de apoyo en un proceso de varios actores clave (sociedad, mediación, cofinanciación) requiere la preparación en una serie de niveles:

- Voluntad para ceder parte del control a cambio de una mayor apropiación local y distribución de riesgos
- Alejarse de la idea de “hacerlo uno mismo” para ayudar a asegurar que las cosas se hacen
- Un compromiso a largo plazo para un proceso interactivo
- Una importante inversión anticipada en especialización, facilitación y desarrollo de capacidades
- Paciencia y reconocimiento de que los resultados toman tiempo
- Apoyo de la alta gerencia en todo lo anterior



© T. Pollert

PRINCIPIOS CLAVE DEL DESARROLLO LIDERADO POR LA COMUNIDAD²³

Participación local: La participación de las familias y las comunidades en la toma de decisiones sobre el desarrollo se basa en el hecho probado que los pobladores locales son agentes capaces de conducir su propio destino. Aún cuando el analfabetismo es alto y el nivel de educación bajo, las poblaciones locales son totalmente claras al explicar y evaluar la realidad de su vida, tomar decisiones racionales sobre la gestión de los recursos, y planificar y gestionar su propio futuro. Por lo tanto, la participación local en cualquier intervención de desarrollo es fundamental para un cambio exitoso.

Empoderamiento y apropiación comunitaria: el desarrollo sostenible no es posible sin un sentido de apropiación local y de empoderamiento. Muchos de los fracasos en iniciativas de desarrollo en el pasado son resultado de procesos de toma de decisiones de arriba hacia abajo. Cuando las intervenciones del proyecto son diseñadas sin la participación local, las comunidades son tratadas como receptores pasivos de ayuda externa. El desarrollo liderado por la comunidad asume que las poblaciones locales pueden elaborar y gestionar sus propios planes de desarrollo e intervenciones, y esta apropiación

es la base para empoderar a la comunidad. Las intervenciones para el desarrollo de capacidades a menudo son necesarias para apoyar estos procesos.

Representación e inclusión social: es necesaria para reconocer que todas las comunidades son heterogéneas, no homogéneas. No todos los hogares o miembros de la comunidad tienen el mismo acceso al poder y los recursos —algunos son más privilegiados y otros, más marginados debido a su edad, género, clase, casta, etnia y otros factores. El desarrollo liderado por la comunidad hace hincapié en que el desarrollo sostenible debe incluir en el proceso de cambio a todos los grupos de una comunidad.

Gobierno y transparencia: así como el desarrollo sostenible debe incluir a todos los grupos sociales en una comunidad, todas las decisiones deben ajustarse a las normas ampliamente aceptadas respecto a la interacción pública y la gobernabilidad. En virtud del desarrollo liderado por la comunidad, las actividades de desarrollo, incluyendo la autoevaluación, planificación del desarrollo, implementación del proyecto y la evaluación, son transparentes y son responsabilidad de los miembros de la comunidad y otros actores clave.

La manera en que la empresa involucra puede determinar el éxito de la inversión comunitaria

Cómo la empresa se involucra puede determinar el éxito de la inversión comunitaria. La manera en que se inicia el diálogo con las comunidades, en torno al tema de la inversión, puede tener implicaciones a largo plazo para la relación. Algunas reglas básicas son:

- Participe de manera que fomente la confianza y colaboración (por ejemplo: apertura, transparencia, respeto, inclusión)
- Posicione a la empresa como un socio más entre un grupo variado de actores clave y no como el actor principal responsable del desarrollo local
- Maneje las expectativas
- Involucra al gobierno y a otros actores clave desde el principio
- Mantenga registro de los compromisos contraídos y hágales seguimiento
- Pregunte a las comunidades en qué representantes confían y trabaje con quienes deseen hacer una contribución positiva
- Verifique los puntos de vista de los representantes de los actores clave con la comunidad en general para asegurar una rendición de cuentas
- Respete los sistemas y procesos tradicionales para la toma de decisiones comunitarias
- Informe periódicamente y difunda los resultados

APOYE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN COMUNITARIA

Comprometerse en iniciativas de inversión comunitaria tiene que ver realmente con que una empresa brinde apoyo y facilite un proceso de planificación de la comunidad. En muchos aspectos, el proceso propio de planificación comunitaria —que empodera a los miembros de la comunidad para definir su futuro, identificar oportunidades y priorizar las áreas potenciales para una inversión comunitaria—, es paralelo a los procesos internos de autoevaluación, diagnóstico y definición de la visión realizados por la empresa en el capítulo 2. (La estrategia de la empresa y las prioridades comunitarias posteriormente se unirán en el capítulo 6, para determinar qué áreas son las más adecuadas para la colaboración empresa-comunidad).

La planificación comunitaria es un medio para unir a la gente para que defina una visión colectiva y se ponga de acuerdo sobre un conjunto de áreas prioritarias o intervenciones, que se convierten en su plan de acción para el desarrollo. Las empresas no deben ver los resultados de la planificación de la comunidad como algo que están obligados a apoyar, independientemente de su naturaleza. Por el contrario, el objetivo debe ser trabajar para lograr una visión conjunta, reconociendo que la empresa sólo jugará una parte en el proceso de desarrollo y que los demás participantes, incluidos el gobierno, la sociedad civil, donantes y las propias comunidades, también tendrán que jugar su parte.

Los procesos participativos son una de las mejores maneras para lograr la participación y apropiación de los actores clave.

Use métodos participativos

Los procesos participativos son una de las mejores maneras para lograr la participación y apropiación de los actores clave. Estos procesos pueden contribuir a lo largo de todo el ciclo de la inversión comunitaria: desde la planificación, evaluación, visión y establecimiento de prioridades hasta el diseño, implementación y supervisión del proyecto. Aunque los procesos participativos pueden llevar más tiempo y/o requieren recursos adicionales en términos de especialización y facilitación, pueden tener efectos beneficiosos importantes en el resultado (por ejemplo: estimular el aprendizaje mutuo y el fomento de la confianza).

Los procesos de planificación comunitaria normalmente se basan en un conjunto de herramientas de evaluación participativa. Si bien estas herramientas facilitan la recopilación de datos, el énfasis está en el proceso y las discusiones valiosas, el aprendizaje y el sentido de apropiación comunitaria que genera. Cada herramienta se puede utilizar independientemente. Sin embargo, puesto que cada una funciona de manera ligeramente diferente, vale la pena usar por lo menos dos o tres herramientas diferentes para recoger y triangular la información y generar debate. Las herramientas más comunes incluyen:

- Encuestas de hogares
- Entrevistas semi-estructuradas
- Grupos focales
- Calendarios estacionales, cronogramas y tendencias
- Asignación de recursos y mapas del pueblo
- Diagramas de Venn
- Mapeo de pobreza y vulnerabilidad
- Matriz de preferencia y calificación de riqueza

Integre un enfoque de género

Hay una creciente evidencia de que la participación de las mujeres en los programas de inversión en la comunidad facilita mejores y más amplios resultados de desarrollo. Muchas empresas que adoptan buenas prácticas toman medidas deliberadas para asegurar que las mujeres son incluidas en el proceso de participación y que las perspectivas de género se toman en cuenta para la planificación y la toma de decisiones.

NEWMONT (GHANA): PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO²⁴

Newmont Ghana Gold Limited comenzó a desarrollar una nueva mina de oro en la región de Brong Ahafo de Ghana en el año 2005. Una prioridad fundamental era garantizar la aceptación general de la empresa en una zona donde el 68 por ciento de los hogares los encabezan las mujeres y se clasifican como “vulnerables”.

Aunque las mujeres representaban el 51 por ciento de la población, había pocas mujeres en los distintos órganos de participación comunitaria, establecidos para representar a la población afectada por el proyecto, en lo que respecta a las compensaciones y la toma de decisiones de la comunidad. Para resolver este problema, la empresa contrató a un especialista en género para dirigir una campaña de sensibilización y “reclutamiento”, para alentar a más mujeres a unirse a estos órganos consultivos.

Como resultado de la campaña, se estableció un Comité Consultivo de Mujeres (WCC, por sus siglas en inglés) con 75 miembros. Estaba conformado por una muestra representativa de las mujeres, incluyendo a líderes comerciales locales, maestras, miembros de la asamblea y familias de agricultores de los distritos del área de Ahafo. Las participantes del Comité recibieron capacitación para el liderazgo. El WCC celebra reuniones periódicas con la empresa, sobre aspectos relacionados con la gestión ambiental, nuevas infraestructuras, oportunidades educativas, económicas y de capacitación y participación de la mujer en el desarrollo local. Después de cada reunión, el comité organizaba reuniones comunitarias con grupos más amplios de mujeres, para difundir la información y obtener retroalimentación.

Desde que se inició el WCC, se ha producido un aumento significativo de la representación de las mujeres en varios comités (de menos de 10 mujeres en 2008, a cerca de 45 en el primer trimestre de 2010). El WCC se ha convertido en una organización exitosa que realiza varias actividades de desarrollo de capacidades para sus miembros y otras mujeres en la comunidad. Un resultado es que los miembros del WCC están recibiendo capacitación empresarial y sobre cómo establecer y administrar el fondo rotatorio de microfinanzas que crearon en respuesta a la necesidad identificada de acceso a crédito comercial.

Otro aspecto interesante del programa es un componente de “sensibilización de género” para los hombres de las comunidades. Aunque muchos hombres y jefes apoyaron al WCC, algunos cuestionaron el enfoque especial en las mujeres. Debido a que el éxito de la iniciativa del WCC requiere la aceptación de los hombres y mujeres para evitar cualquier posible reacción, el teatro comunitario y otras técnicas de capacitación se utilizaron con éxito para generar comprensión y apoyo amplio. Como resultado, en septiembre de 2008, 32 mujeres estaban presentes en las elecciones y 27 fueron elegidas para representar a sus comunidades en un recién formado Comité Consultivo de la Comunidad (otra iniciativa de la empresa para mejorar el involucramiento de los actores clave).

Trabaje con mecanismos para involucrar a múltiples actores clave

Reunir a los actores clave a través de mecanismos formales o informales para discusión, planificación y toma de decisiones en torno a iniciativas de inversión comunitaria, puede ser una manera eficaz de tener consenso y resolver los posibles problemas o conflictos. Las empresas están acudiendo cada vez más a los procesos, mecanismos y alianzas de varios actores, como el enfoque preferido para las actividades de desarrollo.

LONMIN (SUDÁFRICA): LECCIONES DEL FORO DE DESARROLLO DE REKOPANE²⁵

Lonmin es un productor de metales, del grupo del platino, que opera en Sudáfrica. La empresa ha realizado el esfuerzo de involucrar a múltiples actores clave para contribuir a la prosperidad y al desarrollo sostenible de las comunidades locales en las que opera. Junto a Lonmin, hay tres actores clave: la autoridad tradicional, los gobiernos locales y las empresas mineras locales, que comparten la misma visión para el desarrollo socioeconómico.

Mientras que estos actores han funcionado durante mucho tiempo en la misma área geográfica, a menudo trabajaban de forma aislada ya que no había plataforma formal para la comunicación y el compromiso. Es en este contexto que Lonmin identificó una oportunidad para la creación de un foro de varios actores clave.

El Foro de Desarrollo de Rekopane (RDF, por sus siglas en inglés) se formó en mayo del 2008, con los siguientes objetivos:

- Identificar las brechas y áreas de coincidencia en los proyectos de desarrollo local en ejecución y planificados
- Planificar y ejecutar proyectos conjuntamente
- Lograr conjuntamente los resultados del proyecto y las metas comunes
- Desarrollar relaciones sostenibles para aumentar el bienestar de la comunidad

Desde su establecimiento, el foro ha demostrado ser un mecanismo eficaz para la colaboración. RDF definió áreas clave para la colaboración y proporcionó un punto focal importante para el intercambio de información sobre los programas de desarrollo comunitario en el área metropolitana de Lonmin.

Un conjunto de lecciones clave surgieron del proceso:

- Un Memorando de Entendimiento (u otro documento guía) que aclara las funciones y responsabilidades, ayuda a gestionar proyectos conjuntos y a mejorar la rendición de cuentas entre los miembros del foro.
- La selección de proyectos para su implementación debe centrarse en aquellos que sean realistas y para los que existe un compromiso general y una capacidad de implementación.
- La alineación de los proyectos con los planes de desarrollo local, así como con los planes estratégicos de la empresa y de otros actores clave, es vital para conseguir la colaboración necesaria para que éstos puedan despegar.
- Es importante considerar cómo se gestionará la facilitación de un foro con múltiples actores involucrados. En el caso de Lonmin, los actores clave locales optan por realizar el RDF de manera rotativa, de modo que la parte anfitriona será la encargada de enviar invitaciones, programas, materiales de las presentaciones y realizar las actas de las reuniones. Estos acuerdos han funcionado bien hasta ahora.
- Aunque es necesaria la representación desde un nivel estratégico (de la gerencia media y alta), también es necesario contar con un representante operativo para facilitar el proceso. (El representante “estratégico” debe tener la autoridad para hablar y tomar decisiones relacionadas con el proyecto en nombre de la organización, mientras que el representante “operativo” será responsable de garantizar que se llevan a cabo las tareas relacionadas con las decisiones del foro).
- Deben desarrollarse canales formales para garantizar que las actividades del foro de desarrollo se comuniquen debidamente a las comunidades locales.

Un buen proceso de evaluación participativa permite a las comunidades locales examinar las diversas formas en que sus recursos y fortalezas se pueden aprovechar para lograr sus metas y aspiraciones de desarrollo.

CINCO FASES DE PLANIFICACIÓN COMUNITARIA PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA

Hay una serie de enfoques que permiten la recopilación de información para la planificación del desarrollo y, al mismo tiempo, el desarrollo de la apropiación comunitaria a través de un proceso de discusión activa, debate y auto-reflexión en torno a las cuestiones planteadas. Las empresas suelen involucrar a ONG experimentadas, consultores y otras organizaciones con experiencia en técnicas participativas, habilidades de facilitación y conocimiento local para llevar a cabo este proceso. La planificación comunitaria típica en torno a la inversión comunitaria tiene cinco fases:

1. Establecer el diálogo con comunidades (sensibilización sobre la necesidad u oportunidad de cambio)
2. Evaluación participativa de los recursos de la comunidad (análisis de la situación actual o condiciones de referencia)
3. Facilitación de la visión comunitaria (lluvia de ideas y acuerdos sobre el estado futuro deseable)
4. Establecimiento de prioridades y clasificación (de acciones o intervenciones para lograr la visión de la comunidad)
5. Planificación de actividades (definición de medidas prácticas para lograr la visión)

Establecimiento del diálogo

La manera en que una empresa (y el equipo facilitador) inicia la discusión sobre la inversión comunitaria con las comunidades es crítica para establecer el tono adecuado y para manejar las expectativas. Ésta es una oportunidad importante para que la empresa enmarque los problemas y comparta sus propias ideas, visiones y valores, cómo ve su rol en la ayuda para promover el desarrollo local sostenible, y la forma en que desea participar y trabajar con las comunidades, el gobierno local y otros socios para lograr objetivos comunes. También es un buen momento para establecer algunos parámetros iniciales para el apoyo de la empresa y buscar la participación de la comunidad.

Evaluación del contexto comunitario y los recursos

Cuando se trata de identificar áreas potenciales para la inversión comunitaria, la buena práctica se ha alejado de la medición tradicional de las “necesidades” y “deseos” de la comunidad (lo que inevitablemente da lugar a largas listas de deseos y la expectativa de que la empresa es responsable de satisfacer estas necesidades). Enfoques más estratégicos buscan replantear la conversación motivando a la comunidad -mediante diagnósticos participativos- a considerar sus propios recursos existentes y descubrir oportunidades de aprovechar estas fortalezas inherentes para cumplir sus objetivos de desarrollo.

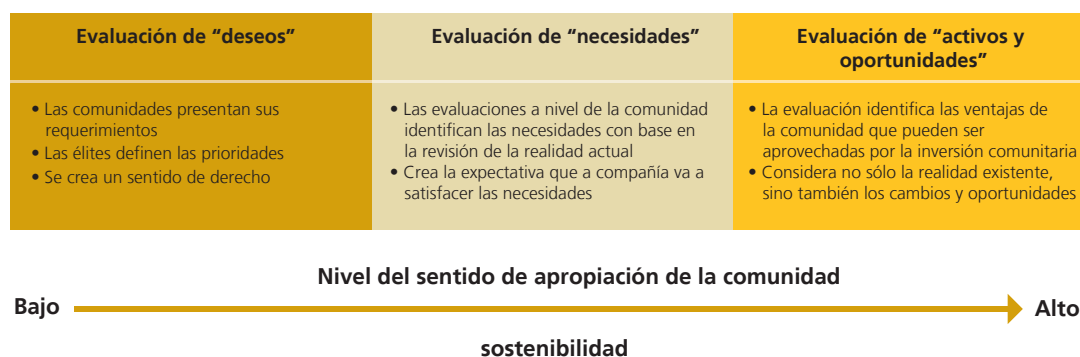
ESQUEMA DE LOS CINCO CAPITALES²⁶



Un buen proceso de evaluación participativa permite a las comunidades locales examinar las diversas formas en que sus propios recursos y fortalezas se pueden aprovechar, apoyar y mejorar para lograr sus metas y aspiraciones de desarrollo. En términos generales, una evaluación general cubriría lo siguiente:

- **Evaluación del contexto local a través de una perspectiva de la inversión comunitaria** (demografía, medios de subsistencia, instituciones, servicios, infraestructura, salud y educación, etc.)
- **Identificación de grupos y subgrupos dentro de la comunidad** (cómo interactúan; diferencias en sus realidades, intereses, problemas y prioridades; cómo pueden entrar en conflicto o hacer converger sus intereses)
- **Fortalezas o “activos”** de la comunidad (¿cómo puede la comunidad contribuir y qué rol puede jugar en la conducción de su propio desarrollo?)
- **Facilitación activa para que todas las voces de la comunidad sean escuchadas** e incluidas en la toma de decisiones (no sólo las voces más elocuentes e influyentes)

Figura 4.1: Evaluación comunitaria: pasando de “necesidades y deseos” a “recursos y oportunidades”²⁷



Visión de la comunidad: oportunidades y limitaciones

En pocas palabras, la visión trata de anticipar una realidad *futura* y la planificación de la misma. El proceso supone que la presencia de la empresa y el proyecto significa un cambio. El desarrollo de la visión ayuda a la comunidad, la empresa y al gobierno local a reunirse para discutir lo que el cambio podría significar, cómo estar de acuerdo con él y la manera de lograrlo colectivamente. El proceso de desarrollo de la visión es la base para la identificación de posibles inversiones en la comunidad. El proceso de evaluación anterior normalmente se traducirá en una imagen colectiva de la realidad y los temas de fondo que enfrentan los diversos grupos de la comunidad, así como las fortalezas y los activos de la misma. Luego, este conocimiento proporciona información en la fase de desarrollo de la visión.

Idealmente, este proceso debe proporcionar una plataforma para articular una visión conjunta sobre el desarrollo del área local; la naturaleza de la relación entre la empresa, el gobierno local y la comunidad en la consecución de esta visión conjunta, y el rol de apoyo que la empresa jugará en el proceso de desarrollo. El resultado de esta etapa es, a menudo, tanto una visión colectiva como la identificación de posibles intervenciones que se necesitan para hacer realidad dicha visión (en un plazo establecido).

PREGUNTAS CLAVE PARA ELABORAR LA VISIÓN

- ¿Cuál es la visión de la comunidad con respecto a su propio proceso de desarrollo?
- ¿Qué oportunidades de desarrollo puede aportar el proyecto y cómo puede la comunidad organizarse mejor para beneficiarse?
- ¿Cuáles son las causas fundamentales y las limitaciones que enfrenta la comunidad, y que a su vez, evitan que mejore la situación actual?
- ¿Cuáles son las posibles intervenciones necesarias para aprovechar las oportunidades y/o enfrentar los desafíos que experimentan los distintos grupos?
- ¿Quiénes son los actores clave en el área (gobierno, empresas, ONG, donantes, organizaciones comunitarias, etc.) y cuáles son sus funciones en el apoyo del desarrollo comunitario sostenible?
- ¿Quién está en mejor situación para apoyar a la comunidad en el logro de su visión y en qué capacidades y áreas?
- ¿Cómo se compara la visión de la comunidad con la visión de la empresa, respecto a su propio rol en el apoyo del desarrollo local?
- ¿Qué aspecto tendrá una “visión conjunta” entre la empresa, la comunidad y los otros participantes clave?

Establecimiento de prioridades y clasificación

La cuarta fase de planificación comunitaria se centra en dar prioridad a una “lista corta” de acciones o intervenciones identificadas durante el proceso de establecimiento de la visión (en base a las acciones que son más importantes para alcanzar la visión de desarrollo de la comunidad). El establecimiento de prioridades puede ser un proceso difícil dada la diversidad de intereses y necesidades de los distintos grupos dentro y entre las comunidades locales (por ejemplo, entre las mujeres y los jóvenes de la localidad, o el pescador y los agricultores). Este ejercicio requiere de facilitación experimentada: (i) para asegurar que la clasificación se hace de forma colectiva, inclusiva y transparente que evita la “captura” de un sólo grupo, y (ii) para unir a la comunidad en torno a intereses compartidos y metas comunes.

Debe motivarse a las comunidades a pensar de forma selectiva sobre las áreas donde el apoyo corporativo está mejor ubicado, así como las áreas donde las contribuciones de otros participantes pueden aprovecharse de forma efectiva.

Como parte del manejo de las expectativas, la empresa debe comunicar de forma activa, la naturaleza de su rol en el proceso de la inversión comunitaria y los parámetros de su posible apoyo. Al mismo tiempo, debe motivarse a las comunidades a pensar de forma selectiva sobre las áreas donde el apoyo corporativo está mejor ubicado, así como las áreas donde las contribuciones de otros participantes pueden aprovecharse de forma efectiva. El proceso también debe considerar qué acciones puede lograr la propia comunidad, y específicamente, qué comunidades están dispuestas a contribuir, en términos de sus propios recursos y capacidades.

Algunos proyectos en la lista de la comunidad pueden ajustarse bien a los objetivos empresariales estratégicos y las competencias básicas de la empresa, mientras que otros no. Sin embargo, la empresa a menudo puede jugar un rol importante en la facilitación entre la comunidad y otros socios potenciales (con quienes la empresa tiene relaciones), tales como proveedores, ministerios u organizaciones internacionales, para ayudar a las comunidades a obtener apoyo para la ejecución de proyectos de desarrollo que están fuera del ámbito de la empresa. (La coincidencia entre las prioridades de la comunidad y las de la compañía, en el contexto de la inversión comunitaria, y la base para la selección de áreas de inversión que apoyará la empresa, se discutirán con mayor detalle en el Capítulo 6).

Planificación para la acción

Durante esta etapa, la comunidad se mueve de la lista de prioridades de las áreas potenciales de intervención hacia la definición de medidas prácticas para lograr la visión. Un proceso de planificación para la acción típica puede incluir los siguientes pasos:²⁸

- Traducir las visiones comunitarias en metas a largo plazo y objetivos a más corto plazo
- Identificar las actividades de alta prioridad con las que se comprometerán los recursos
- Determinar soluciones alternas para resolver los problemas
- Determinar en términos generales las funciones y responsabilidades de las diversas partes
- Determinar la información adicional que debe recopilarse
- Acordar el cronograma y las acciones concretas que deben adoptarse



© R. Parker

“Al promover la planificación participativa... empieza a desarrollarse un sentido de confianza y respeto entre ambas partes”.

—Veracel²⁹

VERACEL (BRASIL): APOYANDO LA PLANIFICACIÓN COMUNITARIA A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES³⁰

Veracel, una empresa de productos forestales integrales, con sede en el sur de Bahía, es una empresa conjunta entre Fibria de Brasil y Stora Enso de Suecia. Una de las metas estratégicas de la empresa es desarrollar buenas relaciones con las comunidades, en las áreas donde tiene plantaciones de eucalipto.

En el año 2006, la empresa puso en marcha un “Programa de redes sociales”, en colaboración con el Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social (DIS, por sus siglas en inglés) para establecer un diálogo activo con actores clave y para encontrar soluciones colectivas a los desafíos de desarrollo locales. La intención era superar la desconfianza inicial de las comunidades y evitar la creación de dependencias. Esto se hizo a través de un proceso de planificación participativo que involucró los siguientes pasos:

- **Realización de inventarios sociales** que se realizan para estudiar el contexto socioeconómico de las zonas piloto e identificar las organizaciones locales y los líderes para apoyar la creación de las redes
- **Reuniones comunitarias y el desarrollo de capacidades de los facilitadores locales** para ponerse de acuerdo sobre los objetivos de la red y crear un grupo de facilitadores locales, para ejecutar talleres posteriores y movilizar a personas y organizaciones para que se unan a la red
- **Evaluación participativa de los recursos de la comunidad, el desarrollo de la visión y la planificación de las acciones** fundamentales para la evolución del programa, ya que el diálogo se centró en el potencial de cada localidad para resolver sus propios problemas

Resultados de la planificación comunitaria: a través de los talleres ofrecidos y la planificación de acciones, las redes identificaron una serie de proyectos para ayudar a lograr sus objetivos. Esto incluyó la formación de una cooperativa para producir dulces, un proyecto de artesanía y un proyecto de producción de harina de yuca.

El rol de la empresa: para ayudar a asegurar la viabilidad del proyecto, Veracel convocó una reunión para presentar las comunidades a empresas, bancos y proveedores que podrían proporcionar apoyo para la implementación. Por ejemplo, un banco local proporcionó financiamiento para el proyecto de producción de harina, mientras que el proyecto de artesanía se asoció con un comerciante local. Veracel contrató a una empresa consultora para formar a los artesanos en el uso de la madera de eucalipto para la producción de muebles.

Resultados: en general, el proceso ha ayudado a la empresa a alcanzar su objetivo de formar una alianza constructiva con los actores clave locales. El éxito del proyecto piloto ha inspirado a Veracel a ampliar el programa a sitios adicionales.

CHEVRON (NIGERIA): ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO LIDERADO POR LA COMUNIDAD³¹

En el año 2005, Chevron Nigeria emprendió una nueva estrategia para apoyar a las comunidades del Delta del Río Níger en su área operativa. La nueva estrategia, llamada Memorándum de Entendimiento Global (GMOU, por sus siglas en inglés), es un modelo basado en la planificación de desarrollo impulsado por la comunidad. Chevron Nigeria ha firmado GMOU con ocho Consejos de Desarrollo Regional (RDC, por sus siglas en inglés) que se formaron para representar los intereses de unas 425 comunidades con un aproximado de 850,000 personas que viven cerca de las instalaciones y operaciones petroleras en el área de influencia de Chevron. Los RDC, apoyados por comités de revisión de proyectos, son responsables de planificar y administrar los proyectos de desarrollo comunitario en sus áreas geográficas.

Con su nueva estrategia, la empresa decidió rediseñar su enfoque hacia la inversión en la comunidad, y adoptó un enfoque de Evaluaciones de Medios de Subsistencia (SLA, por sus siglas en inglés) para evaluar el contexto de desarrollo dentro de estas comunidades. Cada RDC contrató un equipo de ONG local para conducir un SLA en su área geográfica. Con el trabajo de campo completado en el año 2006, estas SLA representan el análisis más completo y actual de las necesidades y oportunidades de desarrollo disponibles para las comunidades en el Delta del Río Níger.

Formación de ONG y evaluación de medios de subsistencia

Chevron invirtió en la formación de ONGs locales para que realizaran estas evaluaciones. Aunque su inicio llevó mucho tiempo, fue en sí parte de la estrategia para desarrollar capacidades locales. También puso a disposición un conjunto externo debidamente capacitado que podía obtener información que se podía considerar más objetiva que la que hubiese obtenido un equipo a la empresa. Veintinueve ONG de todo el Delta del Río Níger participaron en un proceso de formación sobre desarrollo impulsado por la comunidad y en una Evaluación de Medios de Subsistencia dirigidas por una ONG nigeriana líder y una ONG con sede en los EE.UU. Treinta y seis de los especialistas capacitados, fueron luego certificados y divididos en 19 equipos de SLA, tomando en cuenta su conocimiento y relaciones laborales con cada RDC.

Cada equipo también formó y contrató miembros de la comunidad como “co-facilitadores” para participar en la recopilación de datos, validación y otros pasos. Más de 125 personas participaron en los equipos de SLA.

Para familiarizar a los miembros de la comunidad y ONGs con el proceso, y después del evento de capacitación inicial, se llevaron a cabo visitas preliminares (incluyendo sensibilización de la comunidad), una reunión de ONG con los actores clave, selección de facilitadores locales y planificación. Éstas reuniones proporcionaron a los miembros de las comunidades oportunidades para hacer preguntas y articular sus propias expectativas.

El trabajo de campo de las SLA se realizó en seis meses. Los equipos cruzaron información de diversas fuentes, incluyendo: datos de fuentes secundarias, mapeo de las comunidades, resultados de grupos focales, calendarios estacionales, clasificación de riqueza, análisis de problemas, entre otros. Los equipos estimaron que al menos 850 residentes de las comunidades participaron en estos ejercicios o asistieron a una reunión para validar los resultados de la investigación. Las discusiones desafiaron a las comunidades a diferenciar entre los “deseos” y las “necesidades”, y a tomar decisiones difíciles sobre proyectos que extenderían los beneficios de manera más equitativa y que tendrían mayor probabilidad de ser exitosos.

Luego del trabajo de campo, se escribió un primer borrador de cada SLA. Los miembros de los equipos informaron a cada comunidad y compartieron los borradores de las evaluaciones. Antes de finalizar los documentos, se motivó a los miembros de la comunidad a que hicieran comentarios y proporcionaran información.

Las SLA pasaron a formar la base para que las comunidades (RDC) preparen sus Planes de acción de tres años, cubriendo áreas de prioridad de desarrollo y delegación de responsabilidades.



Capítulo 5

Invirtiendo en el desarrollo de capacidades

- Sea estratégico: cinco preguntas para hacer de inicio
- Concéntrese en las personas adecuadas
- Desarrolle las capacidades adecuadas
- Evalúe los resultados del desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades requiere una planificación cuidadosa para cubrir a las personas correctas y desarrollar las habilidades adecuadas en el momento adecuado y a lo largo del tiempo.

Capítulo 5: Invirtiendo en el desarrollo de capacidades

Desarrollar capital humano y social es básico para la inversión comunitaria estratégica porque aprovecha y multiplica el impacto de los recursos de la inversión comunitaria.

El desarrollo de capacidades es uno de los aspectos menos comprendidos, pero más importantes del trabajo en desarrollo. Desarrollar capital humano y social es básico para la inversión comunitaria estratégica porque aprovecha y multiplica el impacto de los recursos de la inversión comunitaria fortaleciendo a las organizaciones locales aliadas, promoviendo la autosuficiencia y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto. El desarrollo efectivo de capacidades beneficia tanto a la empresa como a los actores locales clave al generar procesos inclusivos que fortalecen la confianza y crean compromiso y buenas relaciones.

Para muchas empresas, el desarrollo de capacidades constituye su estrategia de sostenibilidad y salida unidas en una. El desarrollo de capacidades requiere de planificación cuidadosa para dirigirse a las personas adecuadas y desarrollar las habilidades adecuadas en el momento correcto y a lo largo del tiempo. La evidencia sugiere que las iniciativas de desarrollo de capacidades tienden a ser más efectivas cuando se conciben como un compromiso estratégico continuo. Existe un rango de diferentes intervenciones para el desarrollo de capacidades que las empresas pueden elegir para apoyar dependiendo de la necesidad, el contexto y los resultados deseados.

SEA ESTRATÉGICO: CINCO PREGUNTAS PARA HACER DE INICIO

Debido a que el “desarrollo de capacidades” tiende a ser un término general que no siempre está bien definido, existe el riesgo de que las empresas desperdicien tiempo y dinero en programas y actividades que terminan desarrollando las destrezas equivocadas, están dirigidos a las personas inadecuadas o se separan del proceso de inversión comunitaria. Los eventos “aislados” o la capacitación sin aprendizaje práctico ni monitoreo también tienden a tener una efectividad limitada. Las inversiones en el desarrollo de capacidades con frecuencia funcionan mejor cuando se conciben como intervenciones programáticas de largo plazo que están dirigidas e integradas con el ciclo del proyecto de inversión comunitaria (ver Figura 5.2). Para aprovechar al máximo tales esfuerzos, las empresas podrían considerar útil hacer desde el principio algunas preguntas simples, pero estratégicas:

- ¿La capacidad de *QUIÉN* estamos tratando de desarrollar?
- ¿La capacidad de hacer *QUÉ* y *POR QUÉ*?
- ¿*CUÁNDO* necesitamos desarrollar estas capacidades?
- ¿*QUIÉN* debe encargarse del desarrollo de capacidades?
- ¿*CÓMO* sabremos si tuvimos éxito?

CONCÉNTRERE EN LAS PERSONAS ADECUADAS

Hay varios grupos objetivo que generalmente requieren de alguna forma de desarrollo de capacidades o mejora de destrezas dentro del contexto de planificación y administración de la inversión comunitaria. Estos incluyen la empresa, comunidades (personas, grupos y organizaciones comunitarias), ONG y el gobierno local. En algunos casos, los esfuerzos de desarrollo de capacidades deberán dirigirse a un grupo amplio; en otros casos, se puede seleccionar personas o grupos más pequeños de participantes para capacitarlos en función de los roles o funciones específicos que se espera realicen.

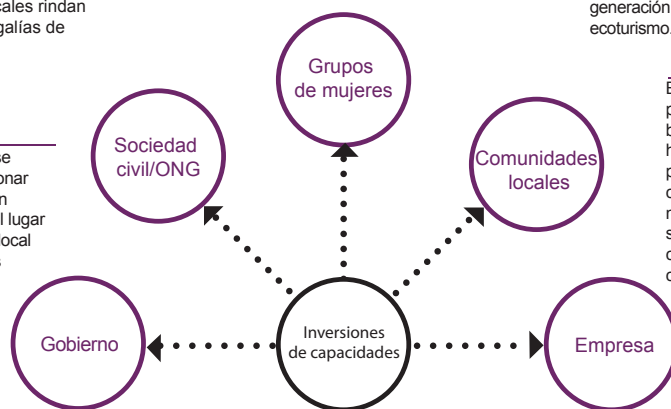
Figura 5.1: Ejemplos de grupos de actores clave orientados al desarrollo de capacidades³²

En Colombia, Ecopetrol en alianza con compañías petroleras clave y con IFC implementa un proyecto para ayudar a las organizaciones de la sociedad civil en cinco regiones a mejorar el desempeño de los comités de supervisión de la inversión de regalías. Estos comités exigen que los gobiernos locales rindan cuentas por el uso de las regalías de petróleo y mineras.

DFCU Bank en Uganda proporciona un programa de formación financiera básica a clientes, actuales y potenciales, y a organizaciones de mujeres sobre temas que van desde el desarrollo de hábitos de ahorro hasta la presentación de una solicitud al banco para un préstamo.

Kinross Maricunga, una empresa chilena de explotación minera de oro que opera en los Andes, cerca a una población indígena y a un parque nacional, organizó programas de formación para las comunidades locales para permitirles iniciar sus propias empresas de generación de ingresos en torno al ecoturismo.

En Perú, Minera Yanacocha se asoció con IFC para proporcionar modernos sistemas de gestión financiera y capacitación en el lugar de trabajo a la municipalidad local que recibe los ingresos de los impuestos de la mina.



BHP Billiton organiza programas de formación basados en "aprender haciendo", para sus profesionales de relaciones con la comunidad alrededor del mundo. El objetivo es mejorar su conocimiento, habilidades y capacidades al trabajar con las comunidades locales.

Comunidades

Una empresa puede elegir trabajar con comunidades de forma directa, a través de organizaciones locales que operan en el área o a través de organizaciones comunitarias más informales (por ejemplo, grupos de iglesias, cooperativas de mujeres y grupos de agricultores). Si las organizaciones comunitarias, que están conformadas por miembros de la comunidad, están bien constituidas, con frecuencia tienen un mejor entendimiento de los problemas de la comunidad y mayor legitimidad.

Las organizaciones comunitarias también pueden enfrentar varios problemas, tales como falta de registro formal, lo cual les dificulta el obtener reconocimiento de grupos externos (incluyendo la empresa). Además, estas organizaciones pueden a veces estar mal administradas y no tener una adecuada organización y recursos. Muchas no tienen cuentas bancarias o sistemas formales establecidos, lo que representa un reto para las empresas que quieren trabajar con ellas. Podría ser que no todas las organizaciones comunitarias sean representativas de las comunidades o que tengan miembros elegidos democráticamente o que sean inclusivas. Por estas razones, su responsabilidad con la comunidad en general podría ser débil. A pesar de los retos, enfocarse en este tipo de organizaciones para el desarrollo de capacidades puede ser una inversión que vale la pena dados sus vínculos directos al nivel de comunidad.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG pueden jugar un rol importante en proporcionar servicios locales y convertirse en defensoras de los intereses de la comunidad. En algunos casos son vistas por las comunidades como más imparciales que las organizaciones gubernamentales y que los representantes de la empresa. Aunque las ONG tienden a estar mejor administradas y tener mejores recursos que las organizaciones comunitarias, algunas enfrentan problemas de capacidad relacionados con sistemas de gestión efectivos, financiamiento, habilidades y transparencia. Los intereses de las ONG podrían no estar necesariamente alineados con los intereses de las comunidades a las que se supone que deben servir o a los objetivos de la compañía. Las empresas que invierten en el desarrollo de capacidades

de ONG generalmente lo hacen para atender necesidades y objetivos específicos de la inversión comunitaria relacionada a sus proyectos. Vale la pena recordar, sin embargo, que muchas ONG seguirán presentes mucho tiempo después de que se terminen los proyectos; así que vincular las capacidades que están ganando en el corto plazo con una perspectiva de largo plazo es importante. Si el desarrollo de capacidades es efectivo, las ONG deberían poder aplicar la experiencia y destrezas adquiridas para administrar proyectos futuros en otras áreas y con otras empresas u organizaciones.

Gobierno local

El gobierno local no siempre está incluido en los procesos de desarrollo de capacidades, sin embargo, con frecuencia es el “eslabón perdido” crítico. Es la institución con mayores posibilidades de proporcionar continuidad en un ámbito después de que la empresa ya se haya retirado y usualmente tiene la responsabilidad legal de proporcionar servicios básicos a las comunidades; con frecuencia los mismos servicios que las empresas apoyarán mediante la inversión comunitaria. Sin embargo, el desarrollo de capacidades de las instituciones gubernamentales locales tiene sus retos particulares (incluyendo problemas de gobierno, falta de recursos, capacidad de gestión y habilidades técnicas, así como restricciones a nivel político). No obstante, las empresas pueden y se involucran en ayudar a solucionar algunas de estas brechas.

Personal de la empresa

Involucrarse con los grupos de actores clave locales para desarrollar iniciativas de inversión comunitaria exitosas requiere de un conjunto de capacidades y destrezas que muchas empresas podrían no tener al inicio y que probablemente deban adquirirlas a través de la capacitación, contratación o empleo de consultores con experiencia específica. La tabla 5.1 ilustra algunas de estas destrezas y áreas de experiencia.

Tabla 5.1: Muestra de las dimensiones de las competencias de la compañía o áreas de habilidad clave para la inversión comunitaria

Análisis y compromiso de los actores clave	Habilidades sociales y de comunicación
• Análisis de los actores clave: capacidad para identificar y analizar grupos relevantes y sus intereses • Conocimiento de métodos y técnicas participativas • Estrategias transversales de género • Habilidades para facilitar: capacidad de conducir talleres comunitarios y reuniones con múltiples actores clave en un contexto de diversas experiencias, valores e intereses • Capacidad de gestionar expectativas y fomentar la confianza	• Capacidad de iniciar y gestionar alianzas • Capacidad de dar y recibir comentarios constructivos • Habilidad para escuchar activamente • Capacidad de comunicarse claramente y de resumir la información recibida • Capacidad de transmitir un mensaje a audiencias diferentes • Habilidades para desarrollar acciones de incidencia • Desarrollo de relaciones internas/redes • Habilidad para llevarse bien con otros
Planificación y administración	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
• Habilidades de planificación estratégica (fijar objetivos) y planificación operativa (convertir los objetivos en acciones) • Gestión de proyectos • Capacidad de anticiparse a los problemas e identificar las oportunidades • Habilidad para desarrollar soluciones alternativas • Habilidad para gestionar y supervisar a otros • Habilidades para la recaudación de fondos, incluyendo conocimiento de fuentes potenciales de fondos • Uso efectivo de tecnologías de comunicación e información	• Habilidad para diseñar procesos de supervisión y evaluación apropiados para los parámetros del programa • Habilidad para gestionar líneas de base e información recolectada/requerimientos de información • Habilidad para resumir la información • Habilidad para documentar e informar acerca de los resultados a diversas audiencias • Habilidad para reflexionar sobre los resultados e incorporar los aprendizajes en la toma de decisiones • Conocimiento de métodos y herramientas participativas
Medición y creación de consenso	Atributos personales
• Habilidades de negociación • Resolución de conflictos y creación de consensos • Habilidad para reunir a las personas en torno a intereses comunes • Habilidad para romper el punto muerto en las discusiones • Habilidad para ayudar a las personas a entender los puntos de vista de otros • Habilidad para identificar un problema y buscar opciones y alternativas para resolver el conflicto • Habilidades para la formación de equipos	• Integridad y transparencia • Autoridad personal y carisma • Percepción de los sesgos • Entusiasmo y energía • Empatía (entender las perspectivas de otros) • Paciencia y perseverancia • Flexibilidad • Creatividad/pensamiento “no tradicional” • Sentido del humor

PERÚ LNG (PERÚ): PROMOVRIENDO EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS EN TORNO A LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS³³

PERU LNG (Proyecto de gas natural líquido) es la inversión extranjera más grande en la historia del Perú. Los accionistas incluyen Hunt Oil, Repsol YPF, SK Energy Co. Ltd. y Marubeni Corporation. El gaseoducto del proyecto pasa por cuatro regiones, dos de las cuales están entre las más pobres del Perú. En vista de que un significativo flujo de recursos llegaría a las municipalidades, PERU LNG reconoció que era imperativo que la empresa se asegurara de que estos recursos beneficiaran directamente a la población local.

En el año 2008, la empresa empezó a trabajar con IFC en Perú y su programa de servicios de asesoría para la gestión de ingresos con el objetivo de fortalecer la gestión de inversiones municipales en tres provincias. Este programa estaba basado en la estrategia “Empujar y jalar” que permitía el trabajo simultáneo con las municipalidades por un lado (empuja) y con la población (jala) por otro. “En el caso de los gobiernos locales se fortalecieron sus capacidades para planificar, gestionar y tomar buenas decisiones de inversión. En el caso del trabajo con la población se implementó el componente de rendición social de cuentas, conocido como la iniciativa MIM Perú (“Mejorando la Inversión Municipal”), lo que permitió apoyar a las organizaciones de la sociedad civil para que puedan monitorear los ingresos municipales provenientes de las regalías y los avances en la gestión de inversiones municipales con el fin de incrementar tanto la transparencia como la rendición social de cuentas por parte de los municipios. Para ello se difunde información y se crean canales para dar a conocer a los alcaldes las percepciones de la población con respecto a su gestión de inversiones.

Resultados a la fecha

Luego de un año de implementación, las municipalidades participantes han recibido capacitación y apoyo técnico que ayudó a resolver varios cuellos de botella en el ciclo de inversión. Se establecieron comités de inversión en cada municipalidad para promover buenas prácticas de inversión. Se diseñaron planes de inversión multianuales. Las municipalidades diseñaron proyectos estratégicos para resolver problemas centrales del desarrollo local vinculados a la provisión de agua potable y saneamiento, manejo de residuos

sólidos y la reducción de la desnutrición infantil. Por el lado de la promoción de la rendición social de cuentas, varias instituciones reconocidas del ámbito local, tales como la cámara de comercio de la región, colegios profesionales de economistas y abogados, universidades locales y ONG participan en la Iniciativa MIM Perú. Las encuestas aplicadas para evaluar el avance de este componente, mostraron un mayor nivel de comprensión de la población local con respecto a las regalías y su derecho de recibir y solicitar información sobre cómo se están invirtiendo los recursos municipales.

Lecciones aprendidas

- Involucrar directamente y desarrollar las capacidades de los funcionarios municipales clave a cargo de la gestión de inversiones. Tomar en cuenta tanto la cantidad como la calidad de la inversión municipal (en línea con las prioridades de desarrollo local) al momento de apoyar a los gobiernos locales en la mejora de sus prácticas de inversión.
- Promover la cultura de rendición social de cuentas, mostrando a las autoridades municipales que la comunicación con la población les genera beneficios para su gestión. Esto se puede hacer: i) ayudando a la sociedad civil a tener una “voz” implementando estrategias para involucrar a las autoridades, ii) involucrando a los medios para que desempeñen un rol importante en la difusión de información sobre la inversión municipal, el monitoreo de la gestión de inversiones municipales y en la promoción de diálogo informado y, iii) proporcionando a las autoridades locales y a los funcionarios municipales incentivos para compartir información respecto a las actividades municipales.
- Proveer información a los alcaldes para ayudarlos a entender las percepciones locales con respecto a su gestión y promover que tomen decisiones en áreas clave que necesitan su atención. Esto a su vez indica a la población que el gobierno local los está escuchando.

DESARROLLE LAS CAPACIDADES ADECUADAS

Otro reto para que el desarrollo de capacidades sea efectivo es tener claro qué tipos de competencias, conocimientos y destrezas deben desarrollarse. La clasificación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo señala dos tipos generales de capacidades, “funcionales” y “técnicas”, y proporciona un marco útil para pensar sobre el desarrollo de capacidades en el contexto de la inversión comunitaria. Una tercera categoría, “del comportamiento”, se relaciona con el conocimiento y las actitudes.

Las **CAPACIDADES FUNCIONALES** son capacidades “comunes” que son relevantes a varios niveles y no están asociadas con un sector o tema específico. Son las capacidades de gestión necesarias para formular, implementar y revisar estrategias, programas y proyectos. Debido a que se enfocan en “hacer las cosas”, son de mucha importancia para cualquier proceso exitoso de desarrollo de capacidades. Estas capacidades son las que probablemente la empresa elegirá como parte de la inversión comunitaria.

Las **CAPACIDADES TÉCNICAS** son aquellas que están asociadas con áreas particulares de experiencia y práctica en sectores temáticos específicos. Para la inversión comunitaria, las destrezas técnicas pueden estar relacionadas muy de cerca con un sector o programa, tal como microfinanzas, capacitación a pequeñas empresas, educación, salud o agricultura. Las capacidades técnicas tienden a ser adquiridas a través de instrucción, estudio y formación práctica más formal. Debido a que esto tiende a ser un conjunto de habilidades más especializadas, la audiencia objetivo es generalmente más reducida.

Las **CAPACIDADES DE COMPORTAMIENTO** tienen que ver con cambios culturales y de actitud. Un componente importante del desarrollo de capacidades, especialmente en un contexto con múltiples grupos de actores clave, es crear conciencia con el objetivo de obtener cambios en las actitudes, prácticas y comportamientos de personas, grupos y organizaciones. Estos cambios incluyen asociarse, formar alianzas e interactuar en formas nuevas o diferentes. El desarrollo de capacidades del comportamiento también puede impulsar cambios en la dirección de estrategias, políticas y cultura institucional.

PNUD: CINCO CAPACIDADES FUNCIONALES³⁵

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo hace énfasis en desarrollar las siguientes cinco capacidades funcionales:

- **Involucre a las comunidades** Esto incluye desarrollar la capacidad de facilitar procesos participativos de desarrollo con múltiples grupos de actores clave, creando confianza, utilizando métodos participativos, escuchando, ayudando a dar voz a la mayoría silenciosa y trabajando para colocar a los miembros de la comunidad en el “asiento del conductor”.
- **Evalúe una situación y defina una visión y un objetivo** Habilidades para el análisis, visión de sistema, imaginación, evaluación de recursos y oportunidades, establecimiento de metas y diseño de proyectos son una parte de esta área.
- **Formule políticas y estrategias** Las destrezas en esta área incluyen pensamiento estratégico, desarrollo y mapeo de estrategias, mapeo de redes sociales, priorización, planificación operativa, análisis de factibilidad y análisis de riesgos.
- **Elabore un presupuesto, gestione e implemente** Las destrezas en esta área incluyen pronósticos, participación, presupuestos, análisis de costos, asignación de fondos, informes, inteligencia financiera y contabilidad.
- **Supervise y evalúe** Destrezas para establecer metas y objetivos medibles, definir resultados, desarrollar indicadores, formular y hacer las preguntas apropiadas, recopilar y analizar datos, utilizar herramientas para efectuar evaluaciones participativas y crear un ambiente de aprendizaje positivo.

Empiece por evaluar las capacidades existentes

Para desarrollar capacidades de manera efectiva, se debe entender primero qué capacidades existen. Una buena manera de empezar es involucrar a los actores clave en evaluar sus propias capacidades y juntos definir un grupo de “competencias” vinculadas al programa de inversión comunitaria. Una vez que las competencias han sido identificadas, se puede determinar el nivel deseado de la capacidad (objetivo) y el nivel existente de la capacidad (base). Esto se puede hacer mediante una serie de preguntas con el fin de investigar cada área de destreza para determinar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades del grupo, la organización o persona. El desarrollo de tal cuestionario se puede hacer en un entorno participativo. Los niveles de capacidad pueden ser evaluados con otras técnicas cualitativas y cuantitativas. Si desea conocer ejemplos de métodos y herramientas existentes para evaluar la capacidad organizacional, consulte las Herramientas 6 y 7.

EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD (FIJI)³⁶

Durante una evaluación de capacidades en tres comunidades rurales de Fiji para un programa de promoción de salud, se identificaron nueve “dominios de capacidad”, los cuales fueron evaluados para identificar áreas problemáticas y definir estrategias para el desarrollo de capacidades para poder corregirlas. Estas fueron:

1. **Participación**
2. **Liderazgo**
3. **Estructura organizativa** (comités, iglesia, jóvenes y otros grupos de la comunidad)
4. **Evaluación de problemas** (identificación de problemas, soluciones y medidas para solucionar los problemas)
5. **Movilización de recursos** (capacidad de movilizar recursos desde adentro y para negociar recursos desde fuera de la comunidad)
6. **Preguntar “por qué”** (capacidad de la comunidad de hacer una evaluación crítica de las causas de los problemas)

7. **Vínculos con otros actores de la comunidad** (vínculos entre la comunidad y otras organizaciones, asociaciones y alianzas)
8. **Rol de agentes externos** (vínculos entre la comunidad y actores externos)
9. **Gestión de programas** (incluye monitoreo de los actores clave sobre las decisiones de planificación, implementación, evaluación, finanzas, administración, informes y resolución de conflictos)

Cada dominio constaba de cinco elementos que iban desde la situación que daba el menor empoderamiento hasta la que daba el mayor. Y fue presentado como un enunciado breve derivado de discusiones dentro de la comunidad. Cada enunciado fue discutido y la comunidad seleccionó el que mejor representaba la situación actual. La siguiente matriz es un ejemplo de cómo la comunidad evaluó el dominio de “participación”.

Dominio	Evaluación	Razones	Cómo mejorar	Estrategia	Recursos necesarios
Participación	No todos los grupos de la comunidad (por ejemplo, mujeres y jóvenes) participan en actividades y reuniones	Hay una falta de conocimiento, habilidades, enfoque e interés en la comunidad; las diferencias personales también están creando divisiones.	Trabaje mediante estructuras y procesos tradicionales, sobre todo liderazgo, para solucionar los problemas	Desarrolle una directiva con un cronograma, actividades y responsabilidades en reuniones de monitoreo	Recursos humanos para desarrollar un plan para un mejor enfoque de mujeres y jóvenes

Considere un rango de inversiones para el desarrollo de capacidades

Cada vez, el desarrollo de capacidades locales se ve más como una inversión que vale la pena, y no sólo como un medio para facilitar proyectos en otras áreas. Cuando se hayan evaluado las necesidades de capacitación y se hayan logrado acuerdos, se pueden identificar intervenciones específicas. La Tabla 5.2 proporciona un menú de opciones que se pueden utilizar para identificar los componentes principales de una estrategia de desarrollo de capacidades de una empresa.

Las intervenciones que se indican a continuación tienen diferentes propósitos. Cuando se elige entre diferentes tipos de inversiones para el desarrollo de capacidades, es útil pensar acerca de qué objetivo alcanzaría una intervención específica, si está impulsado por la demanda y qué resultados se esperan.

Tabla 5.2: Inversión en el desarrollo de capacidades locales - un menú de opciones

Tipos de intervenciones	Actividades potenciales
Redes	Conectar a las comunidades, organizaciones y personas a través de afiliaciones formales e informales para ampliar la entrega de servicios, mejorar el intercambio de información, establecer estándares de rendimiento o capacitar grupos
Creación de entidades nuevas	Crear nuevos grupos de usuarios de agua, cooperativas, organizaciones de la sociedad civil, grupos de prestatarios, etc.
Capacitación	Diseñar y proporcionar un currículo para apoyar la transferencia de habilidades críticas
Creación de alianzas	Servir de intermediario para nuevas relaciones y alianzas entre actores clave para satisfacer los objetivos de la inversión comunitaria.
Desarrollo de liderazgo	Servir como un modelo a seguir o asesor para los nuevos líderes comunitarios
Desarrollo organizativo	Proporcionar apoyo a las organizaciones locales para aumentar su desempeño
Intercambios y visitas	Patrocinar intercambios para promover el aprendizaje y el enriquecimiento mutuo
Asesoría y orientación	Comparte tiempo y experiencia con el personal
Marketing social	Aplicar principios de marketing comercial para sensibilizar e influenciar en los cambios del comportamiento
Desarrollo de proveedores de servicios locales	Fortalecer la cantidad y calidad de los proveedores de servicios locales
Asistencia en administración directa	Apoyar o proporcionar asistencia técnica directa al personal de la empresa
Donaciones para gastos operativos generales	Proporcionar pequeñas donaciones para apoyar al personal central en instituciones claves

EVALÚE LOS RESULTADOS DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Medir el éxito de los esfuerzos para el desarrollo de capacidades es tal vez el mayor reto. Sin embargo, evaluar resultados es algo que vale la pena intentar dado que los niveles de capacidades locales son un factor para determinar si la inversión comunitaria será sostenible. En la mayoría de casos, una estrategia enfocada en resultados que utiliza tanto datos cuantitativos como cualitativos puede ser útil para medir los cambios de comportamiento y las percepciones entre personas, organizaciones, grupos y comunidades.

Los cambios que resultan de los esfuerzos para el desarrollo de capacidades pueden tomar muchas formas diferentes, tales como las de la Figura 5.3. Una vez definidos los cambios esperados, estos se pueden traducir en indicadores específicos.

Algunas consideraciones importantes cuando se elabora un marco de resultados para el desarrollo de capacidades incluyen:

- Los objetivos, metas y línea de base deben definirse claramente para permitir la evaluación de los resultados.
- Los beneficiarios pueden tener varias perspectivas sobre la naturaleza de las actividades de desarrollo de capacidades realizadas
- El ejercicio de desarrollo de capacidades debe ser lo más participativo posible para asegurar que se capte un rango de opiniones en cuanto al desempeño
- Los cambios en las capacidades sólo se pueden comprobar en el largo plazo
- Los resultados pueden verse afectados en gran parte por la calidad de la intervención

Figura 5.2: Áreas en las que puede producirse un cambio debido a las mediciones de desarrollo de capacidades³⁷



IDEAS PRÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Que sea impulsado por la demanda

Siempre que sea posible, el desarrollo de capacidades debe estar impulsado por la demanda, respondiendo a los intereses y necesidades expresadas por las ONG, miembros de la comunidad, el gobierno local y otros.

- ¿Se ha hecho alguna solicitud de desarrollo de capacidades?
- ¿Hemos identificado adecuadamente las necesidades de la comunidad?
- ¿Existe un proceso sólido de toma de decisiones para priorizar las necesidades críticas?

Tome una visión sistémica

Considere el impacto que una intervención podría tener sobre el sistema general. Por ejemplo, el desarrollo de capacidades para mujeres podría ser visto con sospecha por los hombres, o el desarrollo de capacidades de una organización alrededor de un proyecto de inversión comunitaria en particular podría desviarle de su misión principal.

- ¿Tenemos un claro entendimiento del contexto general?
- ¿Hemos pensado en las consecuencias potenciales relacionadas con nuestra intervención?

Entienda la historia

Pregunte sobre otros esfuerzos de desarrollo de capacidades en los cuales han participado los actores clave. Averigüe qué funcionó y qué no.

- ¿Hemos preguntado sobre esfuerzos previos de desarrollo de capacidades y su impacto?
- ¿Hemos intentado basarnos en lecciones aprendidas de intervenciones pasadas?

Trabaje a través de entidades locales

Trabajar con y a través de entidades locales (por ejemplo, empresas locales de consultoría, ONG, contratistas privados) en el desarrollo de capacidades fortalece el mercado de proveedores de servicios del país anfitrión y hace que los expertos locales estén más visibles y preparados.

- ¿Hemos identificado grupos locales que podrían facilitar nuestra iniciativa?
- ¿Se han elegido criterios para la selección de socios?
- ¿Qué tipo de actividades podemos delegar a las organizaciones locales?

Integre el enfoque de género

En la mayoría de países en desarrollo, la desigualdad de género sigue siendo vista como un principal obstáculo del desarrollo. Cerrar la brecha de capacidades entre las mujeres y los hombres involucra esfuerzos específicos para crear un ambiente facilitador para que las mujeres participen en el desarrollo de capacidades y para incorporar las perspectivas de género cuando se planifiquen estas intervenciones.

- ¿Hemos identificado e involucrado a los grupos y redes de mujeres?
- ¿Hemos creado un ambiente que facilita la participación de las mujeres?
- ¿Hemos considerado las perspectivas tanto de hombres como de mujeres así como las implicancias de género de nuestras intervenciones propuestas?

Promueva el aprendizaje activo y la participación

Se ha determinado que, utilizar métodos participativos es la forma más efectiva de desarrollar capacidades. Los enfoques participativos ayudan a las personas a contribuir activamente a enseñar y aprender, en lugar de recibir la información de forma pasiva de expertos externos. Cuando el desarrollo de capacidades está directamente conectado a una "necesidad de saber", las personas están más motivadas a aprender.

- ¿Cómo nos aseguramos de que las comunidades participen?
- ¿Estamos pensando utilizar métodos participativos?
- ¿Existe "trabajo real" alrededor del cual podamos organizar actividades para el desarrollo de capacidades para promover el aprendizaje de acciones?



© R Parker



Capítulo 6

Estableciendo los parámetros

- Revise todas las actividades (con relación a los objetivos, principios y criterios establecidos)
- Seleccione las áreas de inversión
- Cree una cartera de inversión comunitaria que respalde su estrategia
- Incluya la sostenibilidad en el diseño del proyecto
- Establezca un presupuesto preliminar
- Involucre a los actores clave en la revisión de los parámetros propuestos

La selectividad es esencial para empresas que buscan dirigir estratégicamente sus programas de inversión comunitaria.

Capítulo 6: Estableciendo los parámetros

Dadas las posibles implicancias de la inversión en la comunidad y la necesidad de rendir cuentas a los accionistas, las empresas tienen el derecho y la obligación de establecer parámetros específicos para el uso de sus recursos.

El proceso de relacionamiento con actores locales clave y los resultados generados mediante la planificación comunitaria habrán proporcionado a la comunidad un buen sentido de las áreas prioritarias para la potencial inversión. Paralelamente, la empresa debería estar en una buena posición para desarrollar los parámetros básicos de su estrategia de inversión comunitaria, habiendo adquirido un conocimiento sólido de los siguientes elementos (cubiertos en los Capítulos 1-5):

- El argumento empresarial de la inversión comunitaria (objetivos empresariales e impulsores clave a ser apoyados)
- Temas de mayor preocupación para los actores locales clave
- Percepciones de los actores locales clave de la empresa
- Prioridades de la comunidad que podrían atenderse con la inversión comunitaria
- El nivel de riesgo y oportunidad que estos asuntos representan para la empresa (en relación a los objetivos del negocio)
- Disponibilidad y capacidad de las instituciones locales y socios potenciales para implementar acciones
- Programas o iniciativas de desarrollo en el área (incluyendo prioridades de desarrollo gubernamentales a nivel local, regional y nacional)
- Conocimiento de lo que otros actores (comunidades, gobierno, donantes, ONG y otros socios) pueden contribuir en un proceso con múltiples actores clave

Dadas las posibles implicancias reputacionales de la inversión en la comunidad y la necesidad de rendir cuentas a los accionistas, las empresas tienen tanto el derecho como la obligación de establecer parámetros específicos para el uso de sus recursos. Establecer condiciones (acordadas con los accionistas) sobre el tipo de actividades que la empresa apoyará, y la forma en que se diseñan e implementan los proyectos, aumentará la probabilidad de alcanzar los resultados deseados, al mismo tiempo que evitará aquellos no deseados. Se recomienda motivar el diálogo y validar dichos parámetros con los actores locales clave antes de que se formalicen.

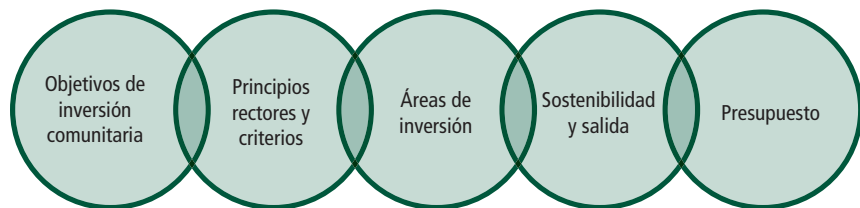


© A. Phalle

REVISE TODAS LAS ACTIVIDADES (CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y CRITERIOS ESTABLECIDOS)

La selectividad es esencial para las empresas que buscan dirigir sus programas de inversión en la comunidad de forma estratégica. Tres elementos de evaluación—**objetivos de la estrategia de inversión comunitaria, principios rectores y criterios de elegibilidad**—van primero.

Figura 6.1: Estableciendo parámetros para la estrategia de inversión comunitaria



Establezca los objetivos de su estrategia

En términos de la estrategia general, los objetivos de la inversión comunitaria deben ser de un nivel bastante general y estar vinculados al argumento empresarial. Estos objetivos establecerán la etapa y el fundamento para las actividades y áreas del programa que la empresa apoyará.

Desarrolle principios rectores y criterios de selección

Los principios rectores son las “reglas” fundamentales a la cuales todos los proyectos y propuestas de la inversión comunitaria deben adherirse para recibir apoyo de la empresa. Conocidos también como “principios operativos” o “criterios de selección”, estos reflejan los valores y el enfoque de una empresa para administrar la inversión en la comunidad. Estos podrían incluir el énfasis en la sostenibilidad, alianzas y enfoques participativos; o la priorización de ciertos elementos tales como capacitación sobre infraestructura.

Tener claridad sobre los principios de la inversión comunitaria y los criterios de selección es la forma más efectiva de que una empresa administre las expectativas y solicitudes de apoyo de los actores clave. Los conflictos tienden a surgir cuando el fundamento de cómo se distribuyen los proyectos o presupuestos de la inversión comunitaria no es transparente o se percibe como no predecible y sujeto a manipulación. Los criterios claros ayudan a las comunidades a entender la base de cómo se toman las decisiones respecto a los recursos de la inversión comunitaria, y por qué los beneficios podrían no ser siempre divididos por igual entre los actores involucrados.

Algunos puntos clave para utilizar los criterios y principios rectores incluyen lo siguiente:

- **Escriba sus principios y criterios, consúltelos y distribúyalos** con el fin de promover la transparencia
- **Evalúe todas las decisiones de inversión en la comunidad en relación a estos principios y criterios** para asegurarse de que el programa de la inversión comunitaria sea consistente con la estrategia
- **Sea consistente** en la aplicación de los principios y criterios para asegurar que las cosas sean justas
- **Utilice sus principios para decir “no” a solicitudes *ad hoc*** de apoyo o financiamiento que no cumplan con los criterios establecidos o no se adapten a la estrategia de inversión comunitaria

Los criterios que son percibidos como “injustos” por los actores clave locales pueden aumentar los riesgos sociales y el potencial de conflicto.

Defina los criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad de la inversión comunitaria deben establecer desde el comienzo: (i) quién es elegible para beneficiarse y quién no, y por qué; ii) cómo se asignarán los recursos entre las diversas comunidades elegibles; y iii) cuando las asignaciones no son iguales, la razón por la que algunas comunidades reciben más que otras.

Definir quién es elegible para participar en programas de inversión comunitaria puede ser un tema delicado. Los criterios que son percibidos como “injustos” por los actores clave locales pueden aumentar los riesgos sociales y el potencial de conflicto. De manera similar, pueden surgir tensiones y resentimientos en las comunidades que se sienten “excluidas” arbitrariamente.

Algunos puntos clave para desarrollar los criterios de elegibilidad incluyen los siguientes:

✓ Considere el ámbito y los impactos del proyecto

Los criterios de elegibilidad para la inversión comunitaria generalmente se determinan viendo el área de influencia del proyecto (en términos de impactos directos e indirectos) y determinando qué comunidades caen dentro de estos límites. Esta información generalmente está contenida en evaluaciones de impacto ambiental y social o en evaluaciones de riesgo del proyecto, y forma parte de la identificación y análisis básicos de los actores clave que la mayoría de las empresas realiza. En algunos casos, sin embargo, limitar la elegibilidad a las comunidades afectadas podría ser demasiado restringido.

MONTANA EXPLORADORA (GUATEMALA): ELIGIBILIDAD BASADA EN LA UBICACION GEOGRÁFICA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION COMUNITARIA³⁸

Montana Exploradora ideó un sistema geográfico para asignar fondos de la empresa a proyectos de desarrollo de las comunidades. Basado en el presupuesto anual de desarrollo comunitario, el dinero se asignaba entre cuatro zonas dependiendo de la intensidad y los posibles impactos del proyecto:

- La Zona Azul es el área de influencia directa, lo que incluye seis comunidades que están ubicadas en las proximidades de la mina Marlin y sus actividades. Estas comunidades reciben el 40 por ciento del presupuesto anual de desarrollo comunitario.
- La Zona Verde incluye un segundo anillo de comunidades ubicadas alrededor de la mina Marlin y que se ven afectadas indirectamente por la mina y sus actividades. Estas comunidades reciben el 30 por ciento del presupuesto.
- La Zona Amarilla incluye comunidades ubicadas a lo largo de la ruta de transporte entre la mina Marlin y la Carretera Panamericana. Estas comunidades reciben el 20 por ciento del presupuesto anual.
- La Zona Marrón incluye a las comunidades restantes que podrían o no verse afectadas por la mina Marlin y sus actividades. Las necesidades de desarrollo en estas comunidades se identifican en coordinación con los gobiernos municipales. Estas comunidades reciben el 10 por ciento del presupuesto anual.

✓ Considere los riesgos sociales y los problemas relacionados

Aunque la proximidad física al lugar de operaciones y el grado de impacto del proyecto son factores determinantes, la pregunta de “quién se beneficia” puede ser sensible y, a veces, puede politizarse. Al comprender los riesgos sociales, es importante que las empresas, particularmente aquellas con operaciones grandes, también consideren los vínculos culturales, económicos o administrativos que los actores clave podrían tener con otros grupos.

Los conflictos que surgen desde comunidades “colindantes” que se sienten excluidas del desarrollo han, en ciertas ocasiones, llevado a que las empresas amplíen sus criterios de elegibilidad para incluir áreas aledañas y comunidades fuera de su ámbito de influencia. El área de elegibilidad puede ampliarse para que incluya:

- Límites políticos de una comunidad, municipalidad, distrito o estado
- Límites ambientales de un ecosistema o cuenca de río
- Regiones o corredores económicos
- Límites culturales de un grupo étnico o tribu particular

✓ Valide los criterios con los actores clave

Aunque es importante que una empresa defina los criterios de elegibilidad antes de que empiece a involucrar a las comunidades en la inversión comunitaria, es igual de importante consultar con los actores clave locales para validar estos criterios y asegurarse de que se perciban como justos y aceptables. La asesoría también es crítica para llegar a un consenso local sobre cómo se deben dividir los recursos de la inversión comunitaria entre las diversas comunidades elegibles. Cuando la asignación de recursos no es equitativa, se puede acordar por anticipado con empresas, comunidades y el gobierno local, fórmulas de financiamiento que involucren criterios tales como “población”, “grado de impacto” o “proximidad al lugar de operaciones del proyecto”.



Personal del © World Bank

CHEVRON (NIGERIA): PRINCIPIOS RECTORES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN COMUNITARIA³⁹

PRINCIPIOS

- Cuando sea posible, rehabilite o complete la infraestructura existente antes de invertir en una construcción nueva.
- De ser apropiado, involucre a agencias del gobierno, para que brinden los servicios que están obligados por ley, tales como educación, atención médica e infraestructura.
- Involucre a los miembros de la comunidad como participantes activos en la planificación y ejecución del proyecto.
- Utilice cada proyecto como una oportunidad para desarrollar capacidades (adquisición de destrezas para estimular y ayudar a los jóvenes a convertirse en contratistas para construir proyectos comunitarios, formar organizaciones sociales de base, etc.)
- Fomente el orgullo de la comunidad por los resultados del proyecto de desarrollo

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Cada proyecto propuesto es evaluado en base a los siguientes criterios (con calificaciones de “bajo, intermedio o alto”) para ser luego clasificados en base a los resultados.

Impacto

- Alto “Valor agregado”: amplio beneficio social o económico (por ejemplo, aumento significativo en el ingreso familiar, creación de empleos, fomenta la paz y la estabilidad)
- Distribuye los beneficios equitativamente entre los beneficiarios
- Fortalece una sociedad pacífica y ordenada
- Aborda el tema de desempleo/subempleo juvenil
- Aumenta las oportunidades para las mujeres

Sostenibilidad

- Promueve la confianza en sí mismos y evita la dependencia
- Responde al mercado existente o potencial (para proyectos económicos)
- Fortalece la capacidad de las personas, organizaciones de la comunidad, ONG o el gobierno local
- Abre oportunidades de formar alianzas con organizaciones comunitarias, ONG, otros donantes o el gobierno
- Crea oportunidad para la participación y el apoyo de parte del gobierno

Gestión de proyectos

- Alta probabilidad de éxito (a través de estudios de factibilidad)
- Diseñado sobre una experiencia exitosa
- Optimiza o complementa los recursos y capacidades existentes
- Los beneficiarios están involucrados en el diseño y ejecución del programa
- La planificación y ejecución del proyecto es transparente
- Fortalece las relaciones positivas y de largo plazo entre los actores clave

SELECCIONE LAS ÁREAS DE INVERSIÓN

Busque áreas de inversión que generen un valor compartido

La selectividad es fundamental para un enfoque estratégico. Aunque el enfoque de la inversión comunitaria debe ser un catalizador, apoyando y permitiendo a las comunidades identificar y atender sus propias aspiraciones y prioridades de desarrollo, esto no significa que una empresa pueda o intente responder a todo. El objetivo es crear un “valor compartido” al invertir en aquellas áreas de alta prioridad para las comunidades y el gobierno y que también tienen sentido comercial (en términos de qué valor único puede ofrecer una empresa sobre otros participantes, que estén alineados con los objetivos del negocio).

En la práctica, es posible que no siempre se puedan alinear los intereses de inmediato o que no sea posible para cada inversión. Podría haber asuntos perentorios, por ejemplo, que no se ajusten bien dentro de la triangulación de intereses, pero que aún así deban tratarse; o pasos intermedios, tal como el desarrollo de capacidades, para permitir que todas las partes avancen hacia áreas de interés común.

Figura 6.2: Inversión selectiva para crear valor compartido



COCA-COLA (KENYA): INTERESES COMPARTIDOS EN ASUNTOS RELACIONADOS CON EL AGUA⁴⁰

Un componente importante de la estrategia de negocio y de sostenibilidad de Coca-Cola es el manejo del agua. El agua es un ingrediente clave en la mayoría de bebidas de Coca-Cola y, al mismo tiempo, la calidad y disponibilidad del agua son típicamente problemas prioritarios para las comunidades y gobiernos locales en los países donde opera la empresa.

El compromiso del manejo del agua de Coca-Cola se enfoca en tres áreas principales: (i) reducción en el uso de agua por parte de la empresa; (ii) conservación de los recursos de agua locales a través del reciclaje; y, (iii) apoyo a los programas comunitarios de agua y cuencas saludables que ayudan a la empresa a promover el manejo sostenible del agua. Un ejemplo de esto es el programa de cinco años “Sustaining and Scaling School Water, Sanitation, and Hygiene Plus Community Impact (SWASH+)” en la provincial de Nyanza, Kenya. El programa se lanzó en el 2006 para desarrollar y probar enfoques innovadores para maximizar el impacto, la equidad, sostenibilidad y eficacia de los costos en intervenciones de agua, sanidad e higiene en escuelas. El programa se implementa en fases para asegurar que se apliquen buenas prácticas para establecer un marco para que el gobierno pueda extender las intervenciones más efectivas.

Algunas de las actividades a la fecha incluyen:

- Programas de promoción de la salud y capacitación de maestros, establecidos para enseñar a los estudiantes técnicas de higiene apropiadas y reforzar cambios en el comportamiento. Los estudiantes y maestros también practican el tratamiento del agua in-situ en estas escuelas.
- Con el apoyo de las comunidades, SANA, una contraparte local del programa, ha trabajado en la construcción de letrinas en más de 60 escuelas.
- Las comunidades han solicitado préstamos para un sistema de agua comunitario fuera de la escuela. Se prevee que el acceso al agua por parte de la comunidad y la escuela aumente la participación en las escuelas y transfiera buenas prácticas de higiene a toda la familia.
- En términos de sostenibilidad y salida, el compromiso con los gobiernos locales y nacionales ha sido un componente vital del programa. Los socios piensan apoyar al Gobierno de Kenya en incrementar las buenas prácticas en la Provincia de Nyanza, en un total de 1520 escuelas. El personal del proyecto ya tuvo varias intervenciones exitosas con instancias del gobierno, estableciendo de esta forma el escenario para una ampliación exitosa del programa.

Utilice “filtros” para seleccionar entre prioridades de desarrollo locales

Los procesos de relacionamiento y de planificación comunitaria generarán comúnmente un conjunto de prioridades de desarrollo ordenadas de acuerdo con su nivel de importancia para los actores clave locales. Usando esto como punto de partida, las empresas podrían considerar que es útil emplear filtros como una herramienta para la toma de decisiones, y así afinar aún más las opciones de inversión y priorizar las áreas de interés compartidas. Algunas empresas eligen primero efectuar este proceso de selección internamente -con base en la información recibida de las comunidades y del gobierno local- para conseguir una alineación interna y la participación de la gerencia antes de solicitar retroalimentación de los actores clave. Otras empresas optan por realizar el proceso de selección y priorización en conjunto con los actores clave involucrados.

Ejemplos de algunos filtros comunes:

- Nivel de prioridad de los actores clave (alto, medio, bajo)
- Nivel de riesgo u oportunidad presentada (alto, medio, bajo)
- Acorde con los objetivos y principios guía de la estrategia de inversión comunitaria
- Acorde con los planes y prioridades de desarrollo del gobierno
- Capacidad local y disponibilidad de los socios para la implementación
- Habilidad de la empresa de agregar valor/ventaja comparativa
- Acorde con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (o prioridades corporativas)
- Costo-beneficio (número de personas que se benefician frente al costo)

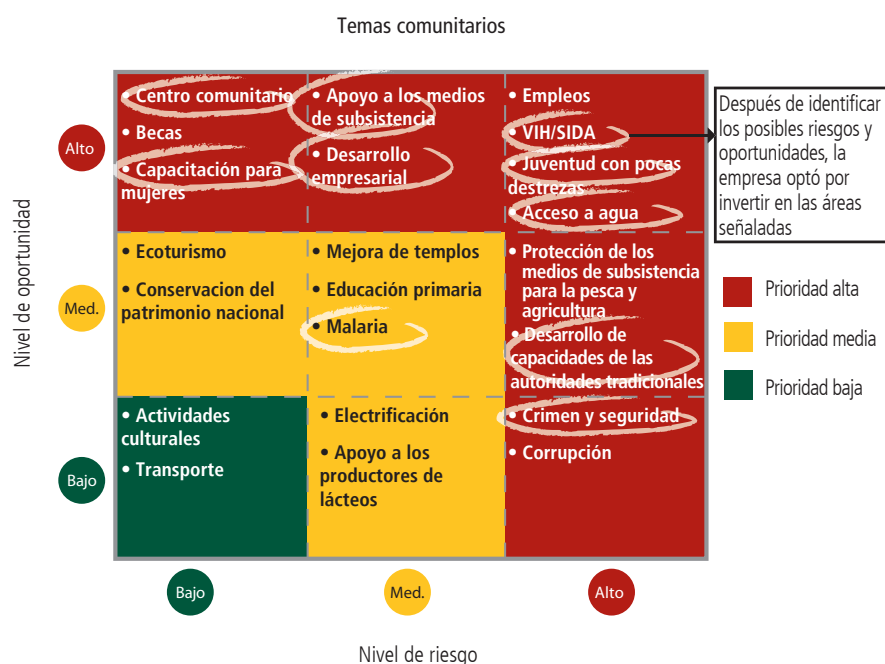
✓ Filtre las prioridades de la comunidad frente al nivel de riesgo y oportunidad

Revisar las necesidades y problemas de desarrollo comunitario a la luz de los riesgos y oportunidades que presentan los proyectos, es útil para determinar dónde la inversión comunitaria puede contribuir más acertadamente:

- ¿Cuál es el nivel de riesgo para la empresa (si no se atiende esta necesidad)?
- ¿Cuál es el nivel de oportunidad (es decir, la posibilidad de lograr el proyecto en términos de ejecución y probabilidad de éxito)?

Para obtener una guía más detallada sobre la evaluación de riesgos y oportunidades, vea la Herramienta 5.

Figura 6.3: Riesgos y oportunidades que plantean las necesidades y problemas comunitarios



Evaluar tomando en cuenta objetivos previamente establecidos y principios rectores ayuda a asegurar que las áreas potenciales de inversión mejor alineadas con la estrategia reciban prioridad.

✓ **Evalúe si está alineado con los objetivos y principios guía**

Algunos temas o áreas del programa podrían tener una prioridad alta para los actores clave, pero no estar alineados a lo que la empresa espera alcanzar en términos de la estrategia de inversión comunitaria. Evaluar tomando en cuenta los objetivos previamente establecidos (vinculados al argumento empresarial) y principios rectores (vinculados a los valores y al enfoque general) ayuda a asegurar que las áreas potenciales de inversión mejor alineadas con la estrategia reciban prioridad.

✓ **Evalúe si está alineado con planes y prioridades de desarrollo del gobierno**

La evaluación del contexto local (Capítulo 3) genera información para la empresa sobre las prioridades y planes de desarrollo del gobierno al nivel local, regional y nacional. Alinear las áreas de inversión en la comunidad con los planes gubernamentales para el desarrollo local contribuye a aprovechar los recursos, mejorar el impacto y promover la sostenibilidad de las actividades.

✓ **Evalúe la disponibilidad de capacidad local y de socios**

El mapeo de instituciones locales y socios potenciales (Capítulo 3) proporciona información sobre los programas existentes y las instituciones y socios potenciales en diversos sectores (por ej., salud, educación, desarrollo de capacidades, agua, agricultura, microfinanzas) que podrían haber sido identificados como prioritarios por las comunidades locales. Cuando las necesidades de desarrollo están más allá de las competencias de la empresa, la existencia de socios locales con capacidad de operación (incluyendo el gobierno local) se convierte en un factor importante. Sin embargo, podrían haber contextos, donde hubiera muy poca o ninguna capacidad de funcionar en áreas de alto riesgo o prioritarias. En estos casos, una empresa puede proceder independientemente e intentar desarrollar capacidades locales en el camino.

✓ **Busque oportunidades para generar valor agregado**

Tal como se discutió en el Capítulo 2, la alineación de las competencias del negocio con las necesidades de los actores involucrados es clave en el enfoque estratégico de la inversión comunitaria porque exhorta a una empresa a priorizar aquellas áreas donde tiene más que ofrecer y puede hacer una contribución única. Esto también tiene la ventaja de aumentar la eficiencia interna al aprovechar los recursos de la empresa para apoyar a la inversión comunitaria, y reforzar los vínculos entre la empresa y la inversión en la comunidad.

✓ **Evalúe si está alineado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio o las prioridades corporativas**

Algunas empresas pueden tener compromisos de nivel corporativo que influyen en el tipo de actividades o áreas que apoyarán a través de sus programas de inversión comunitaria. Un ejemplo es el apoyo de la empresa a proyectos que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

✓ **Ordene las opciones restantes analizando el costo-beneficio**

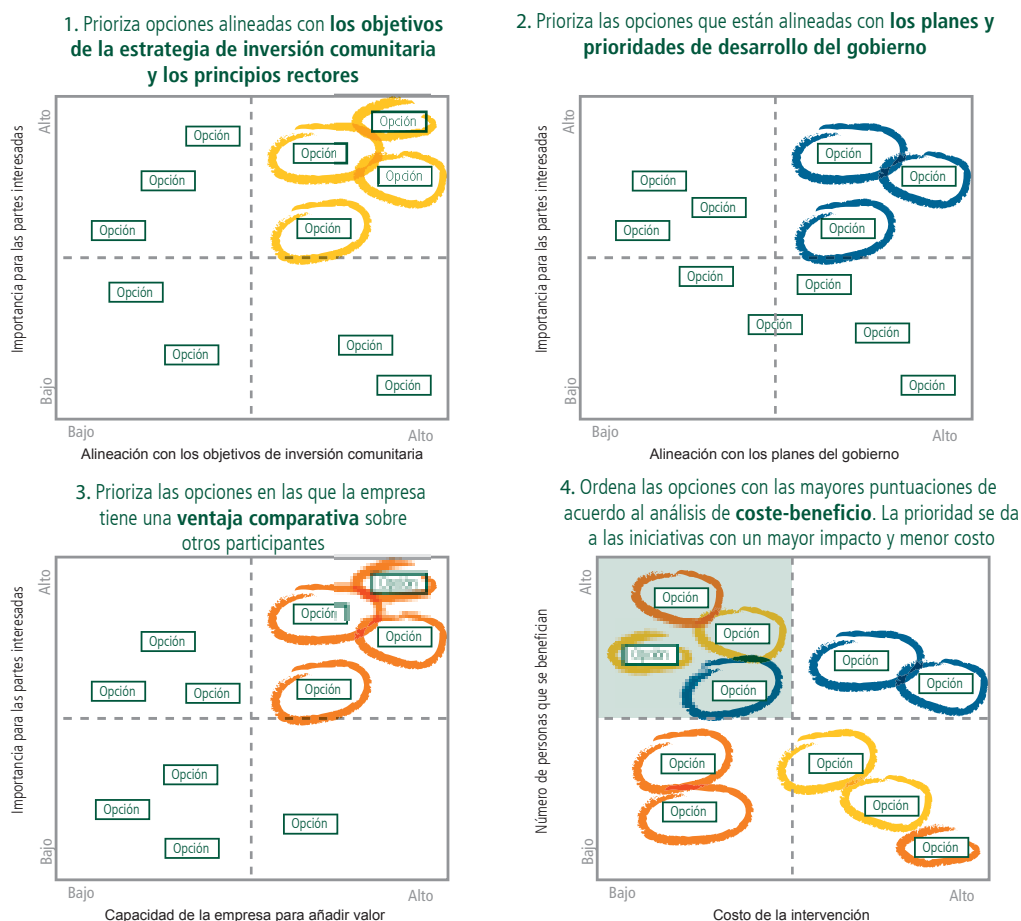
Con este filtro final se evalúa el “valor de su dinero”. Esto requiere hacer unos cuantos cálculos aproximados de los costos de inversión reales para la empresa, para cada una de las opciones restantes y evaluarlas en función a los beneficios potenciales (por ejemplo, el impacto general, el número de personas que se benefician, la satisfacción de la comunidad, el apoyo a los objetivos del negocio, etc.). Se debe priorizar las opciones que combinen un mayor impacto con un costo más bajo.

✓ **Seleccione las mejores opciones como sus principales áreas de inversion en la inversión comunitaria**

Seleccionar las mejores opciones en base al proceso de filtro es el último paso. En esta etapa, las áreas de inversión que recibirán apoyo a través de la inversión comunitaria deben ser razonablemente específicas, pero con la salvedad de que los proyectos a implementar aún deben ser definidos por los actores clave locales de acuerdo con los criterios y principios rectores.

Figura 6.4: Ejemplo del proceso de revisión de opciones para inversión comunitaria

Los siguientes diagramas ilustran cómo podría desarrollarse el proceso de selección.



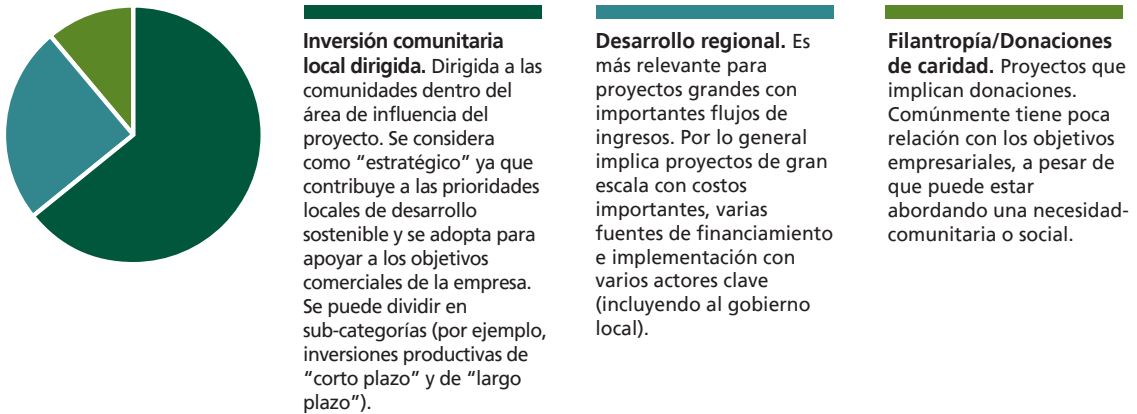
Cree una cartera de inversión comunitaria que respalde su estrategia

Definir una cartera exitosa de inversiones comunitarias es similar a la de una cartera financiera. Esto significa que es importante considerar factores como asignación, diversificación, riesgo, horizonte de tiempo y objetivos a corto y largo plazo, así como la mezcla de inversiones que puede ayudar a una empresa a alcanzar su meta principal. La meta, para muchas empresas, es maximizar el valor derivado, tanto para la empresa como para sus actores clave, de los recursos destinados a la inversión comunitaria.

Decida sobre las categorías de inversión

Crear una tipología de inversiones y asignar presupuesto a determinadas categorías permite a la empresa ejercer mayor control sobre cómo se gastan los recursos de inversión comunitaria. Esto también promueve vínculos más fuertes entre quienes toman las decisiones y quienes impulsan el negocio, y de ser necesario promueve el equilibrio entre las categorías de inversión. El Grupo BG, por ejemplo, diferencia entre donaciones filantrópicas, inversiones a nivel comunitario e iniciativas de desarrollo regional.

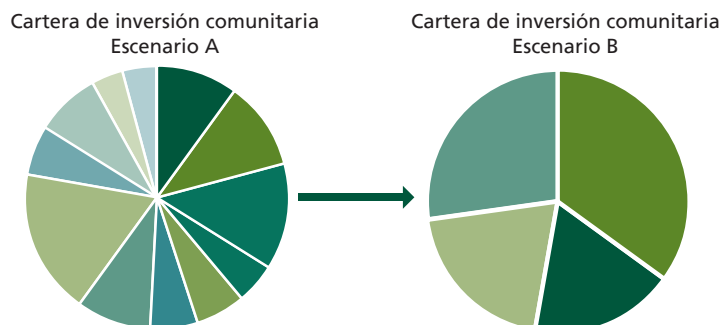
Figura 6.5: Tipología de BG Group para el gasto en inversión social⁴¹



Enfóquese en la calidad, no en la cantidad

Un estudio de 60 empresas internacionales que operan en cinco continentes concluyó que no existe correlación (ni correlación inversa) entre la cantidad de dinero que una empresa invierte en proyectos comunitarios y la calidad de su relación con la comunidad.⁴² La experiencia también sugiere que las empresas que se enfocan en iniciativas de alta calidad en pocas áreas bien definidas tienden a alcanzar un mayor impacto y reconocimiento que aquellas con programas de inversión comunitaria que reparten los recursos en diferentes tipos de actividades.

Figure 6.6: Centrarse en pocas áreas clave para lograr un mayor impacto

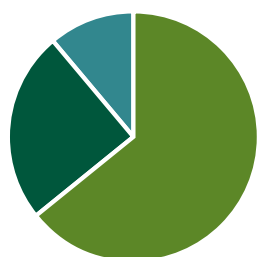


Piense a corto y a largo plazo (pero enfatice el largo plazo)

Cualquier buena estrategia tendrá objetivos a corto y a largo plazo. Se pueden utilizar diferentes tipos de inversiones para responder a las necesidades del negocio en las diferentes etapas del proyecto. Cada una tiene sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, los beneficios de los proyectos y donaciones de “impacto rápido” deben sopesarse cuidadosamente contra los riesgos de crear dependencia.

Aunque no es realista esperar que cada una de las actividades que una empresa apoya tenga impactos sostenibles y de largo plazo, la experiencia muestra que los impactos duraderos del desarrollo y la buena fe usualmente no pueden lograrse a través de proyectos de corto plazo. Por este motivo, las inversiones productivas que crean capital social y humano (tales como formación profesional, desarrollo de empresas, fortalecimiento institucional, transferencia de conocimiento y empoderamiento económico) idealmente deberían constituir la mayor parte de la cartera de inversión comunitaria. Debido a que este tipo de iniciativas tardan en mostrar resultados, las empresas con frecuencia complementan su estrategia de largo plazo con un pequeño número de proyectos de alto perfil, estratégicos y de corto plazo (frecuentemente de infraestructura).

Figura 6.7: Tipos de inversiones para distintos objetivos y fases de negocio



Proyectos de rápido impacto

Proyectos de alta visibilidad. Estos se pueden hacer rápidamente en las primeras etapas para mostrar buena disposición, demostrar un beneficio tangible y lograr la licencia social. **Ejemplo:** Proyectos de infraestructura

Fondos discrecionales

Donaciones impulsadas por solicitudes de la comunidad. A pesar de que, con frecuencia, son de corto plazo y ad hoc, éstas le permiten a la empresa ser vista como sensible a las necesidades locales. **Ejemplo:** Apoyo a los festivales y deportes locales o donación de suministros

Inversiones a largo plazo

Inversiones productivas que desarrollan la capacidad local a lo largo del tiempo. Éstas apoyan objetivos comerciales de mayor plazo tales como la gestión de riesgos, reputación, productividad y sostenibilidad. **Ejemplo:** Desarrollo de capacidades y apoyo a los medios de subsistencia

“Hace 15 años esto era un concurso de quién daba más. Ahora esto es sobre la efectividad de lo que uno hace”.

—Ejecutivo de ciudadanía corporativa de IBM⁴³

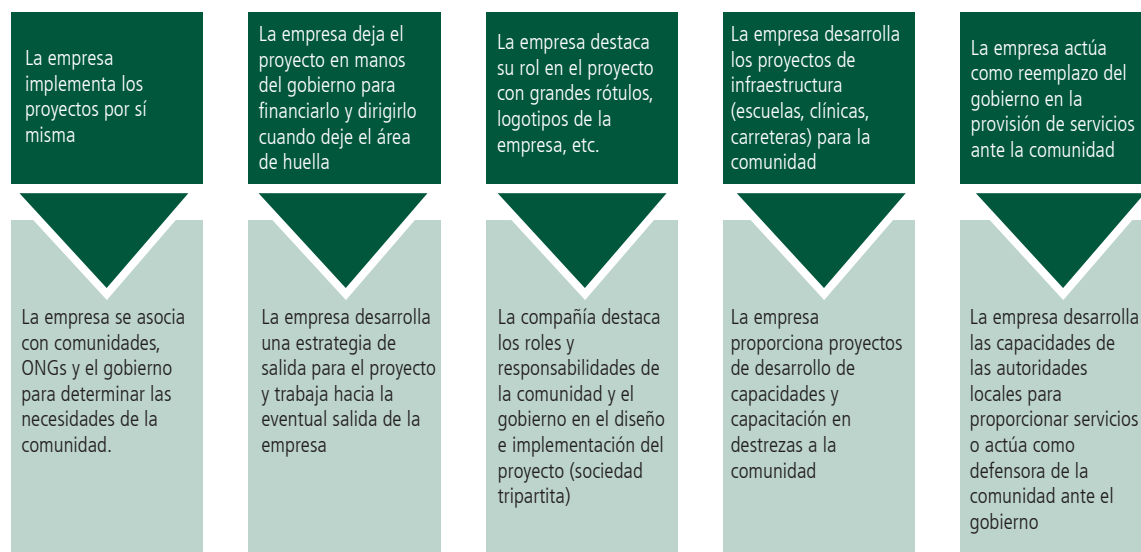
Enfatice inversiones que desarrollen capacidades

Tradicionalmente, el desarrollo de capacidades ha sido visto como un medio para un fin, algo que debe hacerse para permitir la implementación de un proyecto o actividad específica. La buena práctica actual promueve el desarrollo de capacidades como una inversión en sí misma que abarca un espectro que va más allá de la capacitación. (Vea el Capítulo 4 para conocer un menú de opciones de desarrollo de capacidades). Cada vez hay mayor consenso sobre la relación que hay entre el logro de un impacto de largo plazo, la capacidad de una empresa de retirarse en buenos términos y la existencia de instituciones locales sólidas y una población autosuficiente. Por esta razón, las inversiones para el desarrollo de capacidades que directamente contribuyen con estos objetivos son estratégicamente importantes e idealmente deberían abarcar una parte significativa, sino dominante, del portafolio de inversión comunitaria de una empresa.

Sea selectivo con las inversiones de infraestructura

Los proyectos de “cemento y ladrillos” con frecuencia son criticados por no contribuir a la sostenibilidad, la capacidad local o la buena fe a largo plazo. Sin embargo, la infraestructura es generalmente la segunda prioridad, después de la generación de empleos, para las comunidades y el gobierno local. Las empresas pueden verse presionadas a ofrecer servicios básicos e infraestructura cuando el gobierno local no está presente o es débil, o cuando es un requisito del acuerdo de operación. La solución a este dilema puede encontrarse en emplear algunas de las estrategias contenidas en este manual. Esto incluye no permitir que las inversiones de infraestructura dominen la cartera de inversión comunitaria; complementar dichas inversiones con otras que desarrollen capacidades y habilidades productivas; no proporcionar servicios gratuitos; elegir opciones de construcción que involucren la participación de la comunidad y promuevan su apropiación; y planificar en conjunto con los actores locales los temas de mantenimiento continuo, operaciones, transferencia y salida.

Figura 6.8: De la dependencia al desarrollo⁴⁴



INCLUYA LA SOSTENIBILIDAD EN EL DISEÑO DEL PROYECTO

Las empresas tienen un claro interés comercial en evitar la creación de dependencias y asegurarse de que los beneficios del proyecto que apoyan mediante la inversión comunitaria se puedan convertir en auto sostenibles con el paso del tiempo. Aunque los principios rectores de una empresa (que se explicaron anteriormente en este capítulo) con frecuencia incluyen criterios o elementos de sostenibilidad, el tema de sostenibilidad es tan crítico para la efectividad de la inversión comunitaria que merece un énfasis especial. Hacer varias preguntas clave en la etapa de diseño del proyecto puede ser un medio simple, pero efectivo para evitar apoyar actividades de inversión en la comunidad que no son sostenibles en el largo plazo.

Las empresas tienen un claro interés en evitar la dependencia y asegurar que los beneficios de los proyectos de inversión comunitaria sean autosostenibles.

Haga las preguntas difíciles al inicio

- ¿El proyecto o actividad podrá continuar cuando no esté la empresa? ¿Cómo?
- ¿Qué medidas se tomarán para asegurar que la empresa no apoye actividades no sostenibles?
- ¿Cómo se reestructurará cualquier actividad de inversión comunitaria existente que no sea sostenible?
- ¿Qué acciones se realizarán para generar conciencia entre los actores locales sobre la importancia de la sostenibilidad?
- ¿Cómo hará la empresa para transferir conocimientos, capacidades y destrezas a los grupos y personas locales?
- ¿La empresa tiene principios guía y criterios de selección de proyectos que promueven la sostenibilidad?

No empiece sin una estrategia de transferencia o de salida

Las salidas abruptas o mal manejadas pueden causar daños serios a la reputación de la empresa y a sus relaciones con los actores clave locales, comprometiendo así los objetivos principales de la inversión comunitaria. La planificación de la transferencia o salida es un medio para asegurar que los programas de inversión comunitaria puedan volverse auto sostenibles con el tiempo, permitiendo que la empresa reduzca o retire su apoyo sin consecuencias negativas. En muchos casos, la suposición de que una empresa puede “transferir” al gobierno, a alguna ONG o a las comunidades no es realista si no se planifica y se desarrollan capacidades.

Al ayudar a los diferentes actores a “ver el final desde el inicio” y planificar en torno a eso, las estrategias de transferencia y salida permiten un entendimiento compartido de cómo evolucionarán las funciones y responsabilidades, y preparar mejor a las personas para el cambio. En términos concretos, dicha estrategia significa asegurar que el proyecto será ejecutado por socios capaces (gobierno local, ONG o grupos comunitarios) y que siga generando beneficios (sin depender de la empresa ya sea financieramente o en términos de su infraestructura).

Si necesita una plantilla que le ayude en la planificación de la salida, vea la Herramienta 8.

Desarrolle una estrategia de “reestructuración” para proyectos no sostenibles

Las empresas que desean reorientar un programa de inversión comunitaria existente para hacerlo más estratégico o sostenible pueden emplear la estrategia de “reestructuración”.⁴⁵ Los pasos clave incluyen:

- **Analizar por qué necesita cambiar un programa de inversión comunitaria** para entender que cambios son necesarios
- **Establecer los objetivos estratégicos para el nuevo programa**
- **Revisar y categorizar las actividades existentes** (es decir, qué actividades pueden continuar sin cambio, cuáles necesitan cambios para poder continuar y cuáles deben detenerse)
- **Reemplazar actividades no sostenibles o no estratégicas con alternativas** que responden a las prioridades locales
- **Planificar la reestructuración**, incluyendo cómo obtener participación interna y externa en el proceso; cómo desarrollar capacidades en los socios para llevar a cabo un programa más sostenible; y cómo administrar y comunicar el proceso con el fin de minimizar los riesgos sociales

Aunque planificar e implementar una corrección a mitad del camino mediante una estrategia de reestructuración puede parecer muy sencillo, muchas empresas han encontrado que puede ser bastante complejo. Las lecciones de experiencias pasadas sugieren lo siguiente:

✓ La reestructuración lleva tiempo

Reestructurar un programa de inversión comunitaria en marcha lleva tiempo y puede ser un proceso difícil. Cuando las comunidades y los gobiernos han dependido del apoyo de la empresa, de servicios gratuitos, de su infraestructura, o donaciones, un cambio de términos repentino puede ser percibido negativamente como que la empresa “no cumple con sus compromisos o promesas” con las comunidades locales. Una estrategia de reestructuración requiere de una planificación cuidadosa y sensible, y podría llevar varios años de transición. En algunos casos, podría ser útil contratar a un tercero (tal como una ONG o un consultor) para ayudar con el rediseño de un nuevo programa más sostenible y para apoyar en el proceso de transición.

CONSEJOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA Y SALIDA

Diseñe una estrategia de transferencia y de salida para todos los proyectos. Piense, desde el principio, en quién/qué tipo de organización se quedará a cargo del financiamiento y administración del proyecto, en qué etapa ocurrirá esto, y que será necesario para mantener la actividad sin el apoyo de la empresa. Para proyectos que involucran infraestructura o prestación de servicios, considere qué mecanismos se necesitan para fomentar la apropiación local, el compartir costos, la responsabilidad sobre el mantenimiento y la capacidad de transferencia.

Incorpore un mecanismo de salida y el marco de plazo en el diseño del proyecto. Considere si los socios de largo plazo ejecutarán el programa desde el principio, o si se transferirá en fases a lo largo del tiempo. ¿Qué mecanismos se necesitan para hacer que eso suceda, y qué tipos de capacitación y apoyo financiero de corto y largo plazo se necesitan? La reducción progresiva del apoyo de la empresa podría tener que hacerse en fases para permitir que los actores clave se adapten.

Facilite la participación de la comunidad y su apropiación desde el inicio. Para asegurarse que todos los grupos en la comunidad estén involucrados en la selección, planificación e implementación de los proyectos comunitarios; que todos los actores clave conozcan y estén de acuerdo con la estrategia de salida de la empresa y lo que significará para el proyecto; que cada proyecto requiere tanto de contribuciones de la comunidad como del gobierno local (dinero, mano de obra, tierra, honorarios o materiales) para mantenerlo;

y que los socios pueden atribuirse el mérito del proyecto para que la empresa sea vista como una entidad de apoyo al desarrollo pero no responsable de él.

Identifique los socios locales y desarrolle sus capacidades. Para que la transferencia de la empresa sea viable, los socios locales podrían necesitar apoyo financiero de corto plazo, ayuda con la planificación y recaudación de fondos, y capacitación en habilidades de gestión.

Trabaje a través de las instituciones locales existentes cuando sea posible. A pesar de los retos, fortalecer a las instituciones existentes locales o comunitarias es generalmente más fácil que intentar crear y sostener unas nuevas.

Involucre al gobierno local e invierta en el desarrollo de sus capacidades. El gobierno local es con frecuencia responsable de proporcionar muchos de los recursos clave (por ejemplo, maestros para las escuelas o suministros médicos para las clínicas). Involucrar al gobierno local en la planificación de proyectos con comunidades e invertir en el desarrollo de sus capacidades puede ayudar a crear una contraparte viable para la transferencia del proyecto. Al mismo tiempo, fortalecer la capacidad de las comunidades para dialogar con el gobierno local puede ayudar a incorporar las prioridades de la población en los planes de desarrollo del gobierno.

✓ La comunicación y la participación son clave

La buena comunicación y la participación en la nueva estrategia son muy importantes ya que muchas personas, tanto dentro como fuera de la empresa, probablemente dedicarán mucho tiempo para lograr el éxito de los programas de inversión comunitaria existentes. Esto debe ser reconocido y abordado abiertamente. Muchos grupos o personas pueden resistirse al cambio. Lograr que vean los beneficios y que se apropien del nuevo enfoque es esencial.

✓ Se necesita del desarrollo de capacidades para que la reestructuración sea un éxito

Debe ponerse énfasis en la importancia del desarrollo de capacidades de las organizaciones socias, ya sean preexistentes, nuevas o potenciales. En una situación de reestructuración, con frecuencia habrá una correlación directa entre el aumento de la capacidad de los socios locales y la reducción de los fondos y de la participación de la empresa. Dichos procesos requieren de tiempo, paciencia y recursos.

Si necesita una plantilla que le ayude en la planificación de la reestructuración, vea la Herramienta 9.

HIMAL POWER LIMITED (NEPAL): DISEÑADO PARA LA SOSTENIBILIDAD - UNA ESTRATEGIA DE SALIDA QUE INCLUYE LAS CAPACIDADES LOCALES⁴⁶

Himal Power Limited (HPL) lanzó el Proyecto Khimti Neighborhood Development para proporcionar electricidad a aproximadamente 3.100 casas marginadas a través de la construcción de una mini planta hidroeléctrica de 400 kw y el establecimiento de redes rurales de electrificación y distribución. Además, la empresa apoyó varias iniciativas para construir infraestructura básica, promover el espíritu emprendedor local y comprometer el desarrollo comunitario.

Como parte de esta estrategia de salida y para asegurar la sostenibilidad de largo plazo de su proyecto de electrificación rural, HPL apoyó el establecimiento de la cooperativa Khimti Rural Electric Cooperative (KREC). La KREC es una cooperativa administrada por la comunidad y que es propiedad de los vecinos que reciben el servicio del sistema de electrificación rural. Se diseñó desde el inicio para hacerse cargo de la administración de las plantas y el sistema de electrificación.

Como resultado, el Proyecto Khimti Neighborhood Development (KiND) se diseñó para desarrollar la capacidad de la cooperativa para hacer funcionar el sistema. Esto incluye un componente de fortalecimiento institucional así como el

fortalecimiento de capacidades relacionadas con el funcionamiento y mantenimiento de la mini planta hidroeléctrica. Además, el comité ejecutivo de la KREC está comprometido con la metodología del "aprendizaje práctico", implementando el proyecto de desarrollo de la comunidad, desarrollando un plan de implementación de largo plazo y creando una estrategia de salida para HPL.

Otros aspectos exitosos de KiND incluyen la movilización social y la identificación de las necesidades de la comunidad, transparencia (involucrando las personas y empleados locales en la toma de decisiones) y comunicación externa e interna e involucrar a socios experimentados. Con respecto a esto último, el proyecto aprovechó las habilidades y recursos del PNUD y del Gobierno de Noruega.

Considerando el difícil ambiente de negocios en Nepal, el proyecto ha contribuido con las prioridades de desarrollo de las comunidades locales y al hacerlo, ha mejorado la relación de la empresa con las comunidades. A partir del éxito inicial, se está considerando un proyecto similar para electrificar áreas rurales y fomentar el desarrollo comunitario para la cuenca del Tamakoshi en Nepal.

LIHIR GOLD (PAPÚA NUEVA GUINEA): PROMOCIONANDO LA PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA ISLA DE LIHIR⁴⁷

Lihir Gold Limited (LGL), una empresa mundial de oro, tiene operaciones en la Isla de Lihir en Papúa Nueva Guinea. La empresa está comprometida a apoyar la visión de la comunidad lihiriana para lograr autosuficiencia y la independencia económica. Estas dos aspiraciones respaldan el Plan de Desarrollo Sostenible de Lihir (2007), que es un enunciado progresista sobre la sostenibilidad.

El Plan de Desarrollo Sostenible de Lihir fue resultado de la revisión del Paquete de Beneficios Integrados donde participaron del gobierno nacional y provincial, la población de Lihir (representadas por el Comité de negociación conjunta) y Lihir Gold. El resultado de esta revisión fue el cambio del enfoque tradicional de "donación" hacia un modelo de desarrollo que está más alineado con las aspiraciones a largo plazo de la comunidad, de modo que, cuando la operación minera finalmente se reduzca dentro de 30 años, el legado sea una economía vibrante e independiente que pueda sobrevivir y prosperar.

El plan incluye acuerdos en las áreas de desarrollo de capacidades, pagos de fondos fiduciarios, compensación, capacitación, desarrollo de infraestructura y servicios, planificación local, oportunidades y bienestar social. Con el propósito de crear más valor para las comunidades de estos programas, ha sido clave cambiar la apropiación de los programas, que pasaron de la empresa a un comité de planificación, supervisión y administración

conformado por varios actores. La implementación del plan recae sobre un amplio rango de fuentes de financiamiento, incluyendo la empresa, el gobierno y contribuciones de la comunidad de Lihir. Lo último involucra el patrimonio de la empresa en Lihir Gold: acciones de la empresa que fueron compradas por la comunidad (con el apoyo del gobierno) cuando la empresa inició operaciones en la región. La empresa planea trabajar con la comunidad para ayudar a establecer las estructuras de gobierno necesarias para administrar estos fondos, que son el eje del plan de sostenibilidad para lograr independencia financiera.

Para asegurar la sostenibilidad, un componente importante del Plan de Desarrollo Sostenible de Lihir involucra el desarrollo de capacidades. La empresa apoya las tutorías y las actividades de desarrollo de capacidades para ayudar a la comunidad Lihiriana a implementar el Plan de Desarrollo Sostenible. En el año 2008, el plan financió USD \$6 millones en desarrollo de capacidades y otros proyectos enfocados en el desarrollo de los planes de salud y educación de Lihir, mantenimiento continuo de la infraestructura, establecimiento del Banco Nationwide y un proyecto integral de ganadería.

ESTABLEZCA UN PRESUPUESTO PRELIMINAR

No hay ninguna regla escrita sobre cuánto gastar en la inversión comunitaria, y la evidencia sugiere que no hay una correlación directa entre la cantidad de dinero gastada y la calidad de la relación con las comunidades locales.⁴⁸ Las empresas gastan sumas que van desde los entre USD\$50.000 hasta los USD\$10 millones al año en programas de inversión comunitaria a nivel local. Un presupuesto de inversión comunitaria debería basarse en las necesidades (es decir, determinarse mediante una evaluación socioeconómica y las necesidades del negocio para alcanzar los objetivos sociales). Sin embargo, en muchos programas de inversión comunitaria el presupuesto es definido en base a fórmulas predeterminadas o una asignación discrecional por parte de la gerencia.

Es importante que los presupuestos de inversión comunitaria ofrezcan financiamiento estable para varios años y que permitan la flexibilidad de responder a situaciones cambiantes.

Aunque se ha comprobado que las fórmulas predeterminadas son un punto de partida útil para establecer parámetros dentro del proceso empresarial, podrían ser necesarias revisiones a medida que los procesos de diálogo con la comunidad aclaren cuáles son las prioridades y expectativas locales, y que surjan necesidades de la empresa de contar con una licencia social o acceso a tierra, y otras oportunidades inmediatas. Considere también las necesidades que podrían abordarse rápidamente a través de la empresa, y las contribuciones que podrían venir de otros socios.

Para empezar, obtenga presupuesto general para la inversión comunitaria, basado en algunos análisis, antes de involucrar a actores externos. Aunque podría ser muy pronto para compartir el presupuesto con las comunidades, el personal de la empresa será más efectivo en el manejo de expectativas si tienen algunos parámetros con los cuales trabajar. Esto también ayuda a que los actores locales conozcan por anticipado el nivel de apoyo de la empresa.

Cuando estime su presupuesto, podría ser útil considerar estos factores:

- El presupuesto de inversión comunitaria de la empresa de años anteriores (para programas existentes)
- Los objetivos de la inversión comunitaria estratégica
- El contexto social en el cual opera la empresa
- El tipo de negocio y la escala de los impactos
- La etapa del negocio o ciclo del proyecto
- Los estándares de comparación (por ejemplo, presupuestos de inversión comunitaria de otras empresas en la misma región o sector)

Cualquiera que sea la cantidad, es importante que los presupuestos de inversión comunitaria proporcionen un financiamiento estable y para varios años y que permita la flexibilidad para responder a las circunstancias cambiantes en cada etapa del ciclo del proyecto.

Considere el contexto social

El contexto socioeconómico local con frecuencia lleva a consideraciones en el presupuesto. Los aspectos a considerar incluyen:

- ¿El proyecto está dentro de un área con un alto nivel de pobreza?
- ¿Cuál es la capacidad del gobierno para satisfacer las necesidades básicas de la población (servicios e infraestructura)?
- ¿Hay riesgos específicos, tales como conflictos o malestar ciudadano?
- ¿Hay altas expectativas sociales en la población (y el gobierno) que la empresa “resuelva sus problemas” a través del desarrollo comunitario? ¿Hay otras empresas que proporcionan altos niveles de apoyo?
- ¿Los beneficios que genera la empresa fluyen a otra región (por ejemplo, la ciudad capital)?
- ¿Los beneficios locales son visibles?

Considere el tipo de negocio y la naturaleza de los impactos

No todos los tipos de industria afectan a las comunidades locales del mismo modo, y esto también puede tener implicancias en el presupuesto de la inversión comunitaria. Dentro de los aspectos a considerar se incluyen:

- ¿Hasta qué punto la empresa compite con la comunidad por la tierra y el acceso a otros recursos naturales?
- ¿La empresa construye su negocio con recursos que la comunidad considera propios (por ejemplo, turismo, silvicultura)?
- ¿La empresa representa un porcentaje significativo de la economía local?
- ¿La empresa proviene de fuera de la región o fuera del país?
- ¿La empresa está iniciando sus operaciones con una población local que tiene enormes dudas acerca de ella o tiene percepciones negativas sobre los impactos de la misma?
- ¿El proyecto generará impactos ambientales y sociales importantes en la población local?

Considere la etapa del ciclo del proyecto

El cambio en las necesidades y en los impulsores del negocio en las diversas etapas del ciclo del proyecto puede tener un efecto sobre los requerimientos de presupuesto. Los aspectos a considerar incluyen:

- **Planificación:** cuando una empresa está estableciendo relaciones y confianza; necesita obtener permisos, acceso a la tierra o licencia social para operar; y podría enfrentar oposición o generar expectativas en los actores clave, podría requerir inversiones rápidas y directas para demostrar beneficios tangibles.
- **Construcción o desarrollo:** cuando la empresa genera más atención y mayores expectativas por los beneficios, o cuando existen molestias o quejas a causa de los impactos inducidos por el proyecto.
- **Operación:** cuando los actores clave ya entienden las actividades de la empresa, saben que ésta ha empezado a generar ganancias y tienen dudas o expectativas sin cumplir que podrían generar riesgo social.
- **Expansión:** cuando la empresa necesita la renovación del apoyo de los actores clave quienes ya conocen los beneficios o impactos reales que la empresa ha generado.
- **Fin del proyecto, reducción o cierre:** cuando el legado y la reputación son importantes y la empresa podría tener relaciones tensas con las comunidades o el gobierno que todavía tienen una influencia sobre su futuro y puede afectar la "licencia para salir".

Considere estándares de comparación

Cuando definen sus presupuestos, algunas empresas consideran que es útil ver los presupuestos de otras empresas que operan en contextos similares, así como estándares de comparación globales para su industria. En la Tabla 6.1 se proporcionan algunos ejemplos.

Tabla 6.1: Ejemplos de fórmulas de financiamiento empresarial para actividades de inversión comunitaria

Sector	Región	Financiamiento para inversión en la comunidad
Empresa minera	América Latina	1% de las ganancias anuales antes de impuestos asignado a la inversión comunitaria con base en un promedio móvil de 3 años
Empresa azucarera	América Latina	USD \$2,20 por cada quintal de azúcar producido anualmente
Empresa de plantación forestal	Este de Asia	USD \$50 por hectárea de terreno plantado contribuidos a un fondo de desarrollo de la comunidad
Empresa de aceite de palma	África subsahariana	1% del rendimiento anual
Empresa minera	África subsahariana	1% de las ganancias más USD \$1 por cada onza de oro producido por sus minas
Empresa de petróleo y gas	Global	1-3% de los costes operativos esperados
Empresa minera	Global	2% de los gastos de capital esperados
Empresa de energía	Este de Asia	0,01 pesos filipinos por kilowatt-hora del total de las ventas de electricidad

CONSEJOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN COMUNITARIA

- **Involucre a la alta gerencia.** Acuerde un rango de presupuesto e identifique las condiciones bajo las cuales podrían cambiar los parámetros del presupuesto.
- **Piense en varios años.** Asignar presupuestos para un plazo de tres o cinco años es importante para permitir que la empresa cumpla con sus compromisos de planificación y financiamiento continuos de proyectos con las comunidades.
- **Comparta los presupuestos finales con la población.** Si una comunidad no conoce los límites del presupuesto de la empresa, eso puede llevar a expectativas no realistas. Tener parámetros presupuestarios claros ayuda a la comunidad a evaluar entre alternativas, hacer elecciones y priorizar sus solicitudes.
- **Busque el co-financiamiento.** Las empresas tienden a obtener mejores resultados cuando utilizan parte de sus fondos para aprovechar y catalizar “co-financiamiento”. Al requerir fondos (en efectivo o en especie), las empresas pueden manejar las solicitudes de aumentos al presupuesto por parte de la comunidad indicando que los presupuestos de la empresa aumentarán siempre y cuando el aporte local aumente. Esto ayuda a redireccionar el enfoque de la comunidad para identificar otras fuentes de financiamiento para aprovechar los fondos de la empresa.
- **Mantenga los compromisos del presupuesto.** Las inversiones comunitarias son compromisos externos. Las empresas deben tener claro al inicio de un programa de inversión comunitaria que existen circunstancias, tales como una recesión económica, que harían que los presupuestos se corten prematuramente. De otra manera, los compromisos siempre deben cumplirse.
- **No subestime los costos de personal.** Las empresas, especialmente las grandes, subestiman los requisitos de personal para gestionar o supervisar presupuestos de inversión comunitaria. Las inversiones comunitarias son operaciones con socios a quienes con frecuencia les falta experiencia y capacidad. Se requiere de suficiente capacidad interna para asegurar la calidad y supervisar del programa.

En el espíritu de un relacionamiento significativo, una empresa debe estar preparada para escuchar, discutir y hacer modificaciones a su estrategia.

INVOLUCRE A LOS ACTORES CLAVE EN LA REVISIÓN DE LOS PARÁMETROS PROPUESTOS

Al final, las decisiones sobre cuánto, dónde y bajo qué condiciones invertir, recaen sobre la empresa. Una estrategia de inversión comunitaria exitosa requiere de la participación y apropiación de los actores locales. Por lo tanto, los parámetros establecidos por la empresa deberían idealmente compartirse con la comunidad y el gobierno local para aprobación y validación adicionales.

En el espíritu de un relacionamiento significativo, la empresa debe estar preparada para escuchar, discutir y hacer modificaciones a su estrategia y áreas de programa con el fin de llegar a un acuerdo general con los actores clave. Esto significa estar listo para explicar el proceso interno y el fundamento utilizado para desarrollar los parámetros del programa (incluyendo cómo la información local influenció estas decisiones). Por ejemplo, las comunidades requerirán una clara comprensión de por qué la empresa eligió dar apoyo a ciertas áreas o actividades sobre otras. La discusión de los objetivos, criterios y principios también es muy importante para determinar si las personas los perciben como justos y aceptables.

Las áreas clave de participación alrededor de los parámetros de la estrategia de inversión comunitaria incluyen:

- Presentar los objetivos de la estrategia de inversión comunitaria de la empresa para evaluar la respuesta (reconociendo que los objetivos frecuentemente son de alto nivel mientras que las comunidades están más interesadas en proyectos específicos)
- Validar criterios de elegibilidad
- Discutir los principios rectores para explicar cómo se considerarán los proyectos (por ejemplo, la “sostenibilidad” podría percibirse como un valor externo que debe discutirse aún más)
- Replantear los principios para alcanzar una mayor claridad
- Acordar en las áreas clave de inversión, incluyendo los criterios del proceso de selección
- Aclarar y acordar las funciones y responsabilidades
- Asegurar la transparencia del proyecto
- Decidir los siguientes pasos y el tiempo de intervención



© T. Pollett



Capítulo 7

Seleccionando el modelo de implementación y los socios adecuados

- Comprenda las diferentes opciones de implementación
- Considere la duración, el presupuesto y el contexto local
- Preguntas clave para la planificación de la implementación
- Estrategias para establecer alianzas exitosas

La formación de alianzas estratégicas que puedan ayudar a la empresa a aprovechar y maximizar sus inversiones comunitarias es una buena práctica.

Capítulo 7: Seleccionando el modelo de implementación y los socios adecuados

Cuando los parámetros clave de la estrategia de inversión comunitaria estén establecidos, el siguiente paso es determinar la mejor forma de implementar el programa. Esto también es una elección estratégica basada en distintas variables, tales como los objetivos de la empresa, horizonte de tiempo del proyecto, presupuesto y las características del contexto local donde se desarrollarán las operaciones, incluyendo la disponibilidad de los socios. Dado que diferentes modelos de implementación tienen diferentes ventajas y desventajas (que pueden servir a determinado grupo de objetivos), esto ayuda a entender las diversas opciones al momento de definir la mejor opción para implementar su programa de inversión comunitaria.

Además de la elección del modelo de implementación, existen otros temas relacionados con la efectividad de la implementación que también valen la pena considerar desde el inicio. Esto se relaciona con cómo una empresa mantendrá su participación y supervisión; las consideraciones de sostenibilidad y salida para el modelo elegido (particularmente desde un punto de vista financiero); cómo desarrollar capacidades para apoyar los procesos participativos de toma de decisiones, la gobernabilidad; y cómo seleccionar los socios adecuados.

Formar alianzas estratégicas que puedan ayudar a la empresa a aprovechar y maximizar sus inversiones comunitarias es una buena práctica. La participación de empresas en alianzas con múltiples actores es cada vez más común. Esto está impulsado por la idea de que cada socio tiene algo valioso que aportar, y que, al trabajar juntos de manera sistemática, los socios pueden alcanzar sus objetivos de forma más eficiente que si trabajan solos.

COMPRENDA LAS DIFERENTES OPCIONES DE IMPLEMENTACIÓN

Un modelo de implementación es la estructura organizativa a través de la cual una empresa lleva a cabo su programa de inversión comunitaria o apoya a otros. En la práctica, muchas empresas utilizan enfoques “híbridos”, es decir, una combinación de mecanismos para llevar a cabo sus programas.

Tabla 7.1: Modelos comunes de implementación⁴⁹

Modelo	Descripción
Implementación interna	La empresa crea un departamento o unidad interna para que trabaje directamente con las comunidades para diseñar e implementar proyectos de inversión comunitaria.
Fundación de la empresa	La empresa establece una fundación como una entidad legal independiente para llevar a cabo el programa de inversión comunitaria. Las fundaciones pueden tener la autoridad para otorgar donaciones (es decir, financiar programas de inversión comunitaria implementados por terceros) o servir para implementar sus propios proyectos y/o programas.
Implementación externa (una tercera parte)	La empresa involucra a un tercero, tal como una ONG local o internacional, para que trabaje con las comunidades locales en diseñar e implementar proyectos de inversión comunitaria, o apoya una iniciativa existente que otros están implementando.
Asociación con múltiples actores	La empresa establece o se une a una alianza, red o asociación colaborativa o voluntaria con dos o más participantes, de manera que comparte riesgos, responsabilidades, recursos y competencias, lo que involucra un compromiso conjunto hacia metas comunes.
Híbrido	La empresa utiliza una combinación de dos o más modelos de implementación para entregar varios componentes de su programa de inversión comunitaria.

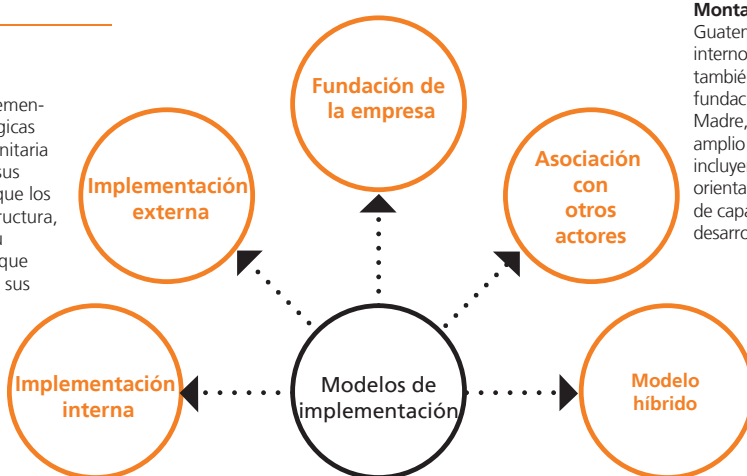
Figura 7.1: Ejemplos de modelos de implementación⁵⁰

Al implementar sus programas de inversión comunitaria a lo largo de la ruta del oleoducto de Bakú-Tbilisi-Ceyhan, **BTC** eligió asociarse con las ONG locales e internacionales. Cuando se seleccionaron las ONG internacionales, éstas sirvieron como socios principales, implementando proyectos en colaboración con las organizaciones locales.

En Ghana, **Newmont Mining** ha establecido un fondo de desarrollo comunitario para apoyar las actividades de desarrollo en diez comunidades en el área de Ahafo. La Newmont Ahafo Development Foundation, establecida por la empresa en colaboración con partes interesadas locales, maneja el fondo con una mesa directiva de nueve miembros.

La **iniciativa de acceso a electricidad** de ABB es un modelo de sociedad con empresas, agencias de desarrollo, instituciones financieras y autoridades regionales para electrificar comunidades rurales pobres. El objetivo es proporcionar las condiciones para un desarrollo más sostenible en estas comunidades.

Cargill se basa en sus Consejos de Atención (grupos dirigidos por empleados) para implementar actividades estratégicas de participación comunitaria en representación de sus negocios. A pesar de que los consejos varían en estructura, tamaño y liderazgo, su objetivo es garantizar que Cargill está invirtiendo sus recursos humanos y financieros en las comunidades locales para ayudar a cumplir con sus objetivos comerciales.



Montana Exploradora de Guatemala tiene un programa interno de inversión comunitaria y también ha establecido una fundación local, Fundación Sierra Madre, para apoyar un rango más amplio de programas. Estos incluyen salud, educación y orientación vocacional, desarrollo de capacidades comunitarias y desarrollo económico.

CONSIDERE LA DURACIÓN, EL PRESUPUESTO Y EL CONTEXTO LOCAL

La toma de decisiones respecto a cómo realizar la inversión en la comunidad está determinada por factores y consideraciones internos y externos. Algunos de estos factores podrían representar limitaciones en la elección de modelo de implementación en una situación dada o tener implicancias en términos de eficiencia y efectividad. Tres elementos importantes que las empresas deben considerar:

- **Horizonte de tiempo:** ¿durante cuánto tiempo la empresa operará en el área y con qué rapidez necesita que su programa de inversión comunitaria esté funcionando?
- **Presupuesto:** ¿cuánto gastará la empresa anualmente en inversión comunitaria y qué seguridad tiene de este financiamiento?
- **Contexto local:** ¿cuál es el nivel de capacidad de implementación local y cuál es la posibilidad de formar alianzas? ¿hay requisitos gubernamentales o legales para establecer mecanismos para recibir o canalizar fondos para el desarrollo local?

Tabla 7.2: Una hoja de ruta para decidir cómo implementar la estrategia de la inversión comunitaria³¹

Implementación interna			Implementación externa		Fundación	Asociación con otros actores	
Horizonte de tiempo	• Corto a mediano plazo	• Corto, mediano, largo plazo	• Corto, mediano, largo plazo	• Largo plazo	• Mediano a largo plazo		
Presupuesto	• Coste variable dependiendo del tamaño del equipo interno	• De cualquier tamaño	• Requiere fondos significativos (dotación o compromiso de varios años)	• Involucra establecer costos (legales y administrativos)	• Los costos fijos y operativos pueden ser significativos	• Costo variable dependiendo del número de socios y el alcance del programa	
Contexto local	• Cuando no hay capacidad local ni socios	• Dependencia de la disponibilidad de organizaciones locales sólidas o programas existentes para apoyar la estrategia de inversión comunitaria	• Dependencia de la disponibilidad de organizaciones locales sólidas o programas existentes para apoyar la estrategia de inversión comunitaria	• Cuando los requisitos normativos indican la creación de una fundación independiente o fideicomiso para recibir los fondos	• Cuando los ingresos asignados para la inversión comunitaria son significativos	• Dependencia de la existencia de socios con valores y objetivos de desarrollo similares en la misma región o área objetivo	
Ventajas	• Ayuda a promover vínculos cercanos entre operaciones comerciales así como una mejor coordinación con otros esfuerzos de mitigación (por ejemplo, ambientales, de remedio, reasentamiento)	• Ayuda a desarrollar la capacidad interna y experiencia en inversión comunitaria	• Ayuda a promover una mayor participación de la comunidad en la administración y la toma de decisiones	• Ayuda a atraer otros socios y financiamiento externo	• Puede promover una mayor participación de la comunidad en la administración y la toma de decisiones	• Ayuda a aprovechar el conocimiento externo, las destrezas, los recursos o las redes	
	• Ayuda a aumentar el sentido de pertenencia y responsabilidad sobre las acciones de la estrategia	• Ayuda a aprovechar las fortalezas y capacidades corporativas	• Ayuda a crear una conexión directa con la comunidad	• Puede operar a un nivel más amplio (es decir, regional, nacional o global)	• Puede ayudar a una empresa a separar la responsabilidad legal (la suya versus las acciones del programa de inversión comunitaria de la comunidad)	• Aumenta el potencial de escalabilidad, alcance ampliado	• Permite compartir riesgos y costos
	• Ayuda a aumentar la consistencia al no depender de consultores y socios externos	• Ayuda a tener beneficios de inversión comunitaria directamente vinculados con la empresa	• Permite una mejor separación de mitigación de las actividades de inversión comunitaria	• Permite implementar un programa de inversión comunitaria que pueda durar más que la presencia o participación de la empresa	• Puede ofrecer ventajas de impuestos en algunos contextos		
Desventajas	• Podría mezclarse con relaciones comunitarias, mitigación social, reasentamiento y otras actividades que no son parte de la inversión comunitaria	• Requiere del desarrollo de capacidades locales para asegurar la sostenibilidad de los proyectos después de que termina la participación de la empresa	• Las ONG podrían tener poca experiencia de trabajo con el sector privado	• Costos involucrados en establecer y operar la fundación	• Tiempo necesario para desarrollar capacidad institucional y establecer credibilidad	• Puede llevar mucho tiempo llegar a un acuerdo en cuanto a metas, objetivos y medidas de éxito y compromisos específicos	
	• Los costos fijos pueden ser altos debido a que se requiere de personal interno	• Las ONG podrían tener poca experiencia de trabajo con el sector privado	• Las ONG podrían tener poca experiencia de trabajo con el sector privado	• La separación de la empresa podría llevar a que las actividades de inversión comunitaria se separen de la estrategia comercial central de la empresa; retorno de menos crédito a la empresa por resultados logrados; y/o mayor riesgo como resultado de la falta de involucramiento directo	• La separación de la empresa podría llevar a que las actividades de inversión comunitaria se separen de la estrategia comercial central de la empresa; retorno de menos crédito a la empresa por resultados logrados; y/o mayor riesgo como resultado de la falta de involucramiento directo	• La empresa debe ceder cierta cantidad de control sobre la toma de decisiones y los resultados	
		• Trabajar por medio de programas existentes crea un riesgo de que la empresa pueda tener poca influencia sobre el diseño y los resultados del proyecto	• Trabajar por medio de programas existentes crea un riesgo de que la empresa pueda tener poca influencia sobre el diseño y los resultados del proyecto	• Encontrar un liderazgo apropiado puede ser difícil ya que los miembros del directorio tendrán que comprometerse a largo plazo (con frecuencia ad honorem)	• Encontrar un liderazgo apropiado puede ser difícil ya que los miembros del directorio tendrán que comprometerse a largo plazo (con frecuencia ad honorem)	• Con frecuencia es un reto establecer mecanismos para compartir funciones, responsabilidades, costos y propiedad	
			• Los costos pueden aumentar si se requiere de experiencia internacional			• Diferentes intereses u objetivos entre los socios pueden crear conflictos, especialmente cuando se unen socios no tradicionales	

PREGUNTAS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Cuando piense en cómo implementar la inversión comunitaria, hay ciertas preguntas fundamentales aplicables independientemente del tipo de modelo seleccionado. Estas incluyen:

- ¿Su modelo de implementación apoya sus objetivos?
- ¿Cómo mantendrá la apropiación, visibilidad y supervisión?
- ¿Cómo se fomentará la gobernabilidad y la toma de decisiones participativa?
- ¿Se debería implementar un piloto antes de ampliar el programa?
- ¿Cómo se garantizará la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los arreglos de financiamiento?
- ¿Qué capacidades se necesita desarrollar para apoyar el modelo elegido/ estimular la implementación local?
- ¿Cuál es la estrategia de salida o de transferencia para el modelo elegido?

Independientemente del modelo elegido, es necesario mantener la apropiación, visibilidad y supervisión de calidad de cualquier iniciativa de inversión comunitaria apoyada por la empresa.

¿Su modelo de implementación apoya sus objetivos?

El modelo de implementación elegido debería ayudar a una empresa a satisfacer los objetivos de su estrategia de inversión comunitaria. Si una empresa desea involucrar a socios y atraer financiamiento externo, por ejemplo, es más probable que un modelo de sociedad de varias partes o una fundación independiente bien estructurada facilite el apoyo externo que un programa organizado por la empresa. De manera similar, si una empresa desea apoyar a las instituciones y organizaciones locales existentes, involucrar ONG como ejecutores o aprovechar los programas existentes, podría ser preferible en lugar de establecer una nueva estructura. Cuando se requieren proyectos de “impacto rápido” en el corto plazo para satisfacer expectativas altas o para obtener aprobación del gobierno, una empresa puede elegir implementar proyectos de inversión comunitaria por sí misma mientras que se hacen las coordinaciones para un resultados de inversión comunitaria a más largo plazo.

¿Cómo mantendrá la apropiación, visibilidad y supervisión?

Independientemente del modelo elegido, es necesario mantener la apropiación, visibilidad y supervisión de la calidad de cualquier iniciativa de inversión comunitaria apoyada por la empresa, tanto para el manejo de la reputación y riesgos como para rendir cuentas a los accionistas sobre cómo se están administrando y gastando los recursos de la empresa. La visibilidad garantiza que los actores clave asocien el programa de inversión comunitaria con la empresa para que el negocio obtenga los beneficios que busca en términos de relaciones y percepciones positivas. Sin embargo, la capacidad interna (personal y experiencia) y los recursos (tiempo y dinero) necesarios para establecer y supervisar los programas de inversión comunitaria, incluso cuando la empresa no está directamente involucrada en la implementación, con frecuencia se subestiman. La experiencia indica que las empresas se encuentran a sí mismas teniendo que proporcionar un nivel mucho más intensivo de apoyo y supervisión que lo que originalmente se tuvo previsto.

¿Cómo se fomentará la gobernabilidad y toma de decisiones participativa?

Una característica clave de la inversión comunitaria estratégica es desarrollar estructuras de gobernabilidad y de toma de decisiones participativa y representativa como un medio para fortalecer a las comunidades locales y desarrollar capacidades. Las empresas hacen esto involucrando a representantes de las comunidades locales, el gobierno y la sociedad civil en juntas de gobierno, comités, consejos, foros y otros espacios de toma de decisiones. Una participación significativa con frecuencia requiere del desarrollo de capacidades y asesoría durante un tiempo, para que se puedan abordar los desequilibrios en el poder y acceso a la información entre los diferentes actores involucrados. (Vea el Capítulo 5 para detalles sobre

capacitación). Cuando ya existen estructuras o procesos locales alrededor de la planificación del desarrollo local, estos deben aprovecharse como canales potenciales de participación.

¿Se debería implementar un piloto antes de ampliar el programa?

Un piloto es una oportunidad para “aprender sobre la marcha” y puede contribuir significativamente al desarrollo de capacidades. Con frecuencia, un proyecto piloto proporciona aprendizajes valiosos sobre qué funciona, qué no, y las acciones requeridas antes de ampliar a escala las actividades. Dependiendo del contexto, podría valer la pena empezar con pequeñas ideas de prueba y desarrollar confianza y seguridad entre los socios antes de comenzar la implementación a gran escala del programa.

CHEVRON (NIGERIA): UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA EL DESARROLLO REGIONAL⁵²

Hay más de 425 comunidades ubicadas cerca de las operaciones de Chevron en el delta del Río Níger. Debido a que la empresa consideró que era muy difícil trabajar con tantos pueblos de manera individual, les pidió que se organizaran en ocho grupos. Chevron Nigeria entonces firmó Memorandums de Entendimiento con los ocho grupos.

Los memorandums son acuerdos no vinculantes para varios años que se han convertido en un componente central del compromiso de Chevron con los residentes del delta del Río Níger. Los gobiernos estatales participaron en los acuerdos, lo que creó una estructura llamada Consejo de Desarrollo Regional (RDC, por sus siglas en inglés) en cada grupo para redistribuir los fondos de la asociación de Chevron Nigeria con la Corporación Petrolera Nacional de Nigeria. Funcionando como fundaciones administradas por la comunidad, los RDC trabajan de cerca con el gobierno local y estatal y con la Comisión de Desarrollo del Delta del Río Níger para planificar y administrar proyectos de desarrollo en sus áreas geográficas. Además del apoyo financiero proporcionado por Chevron para implementar proyectos de inversión comunitaria, cada RDC recibe el apoyo y supervisión de varias ONG.

Los RDC están compuestos por varios subcomités:

- Junta de Administración de la Participación de la Comunidad: incluye representantes de las comunidades, del gobierno local y estatal, Chevron y ONG. La junta proporciona supervisión general y control financiero de las actividades del RDC, y debe aprobar todos los planes de desarrollo comunitario propuestos, así como todas las solicitudes de desembolso.
- Comité de Revisión de Proyectos: incluye miembros del RDC y representantes del gobierno local y estatal, de la Comisión de desarrollo del delta del Río Níger, Chevron y una ONG local. Cada Comité de revisión de proyectos revisa planes de trabajo y presupuestos anuales, valida la ejecución de los proyectos y supervisa los resultados.
- Comité de Auditoría: incluye al menos un miembro del RDC y un representante del gobierno estatal, así como representantes de Chevron, una ONG y una agencia cooperante. El comité se encarga de asegurar la transparencia y responsabilidad asesorando al RDC en la preparación de cuentas y del presupuesto.
- Comité de Resolución de Conflictos: Es un comité que incluye miembros del RDC así como representantes de Chevron, de la Comisión de Desarrollo del delta del Río Níger, el gobierno estatal y ONG.

Una Junta de Gestión del Involucramiento Comunitario se ubica en la cima del proceso completo y toma las decisiones finales. La Junta incluye miembros del RDC y representantes de Chevron, el gobierno local y estatal y ONG.

OLEODUCTO BAKU-TBILISI-CEYHAN (BTC) (AZERBAIYÁN): IMPLEMENTANDO UN ENFOQUE DE “COMUNIDAD ESTRELLA”⁵³

Save the Children, socio implementador del Programa de inversión en la comunidad de BTC en Azerbaijan, utilizó un enfoque de “comunidad estrella” para incentivar la participación comunitaria, desarrollar capacidades y dirigir los recursos de la inversión en la comunidad hacia las comunidades con la mayor capacidad para utilizarlos de forma efectiva. Inicialmente, Save the Children trabajó con todas las comunidades cubiertas por el programa para desarrollar proyectos de impacto rápido. Las comunidades recibieron capacitación sobre cómo identificar proyectos a través de una evaluación participativa, cómo desarrollar presupuestos y planes de implementación y cómo administrar los proyectos. Así, las comunidades podían solicitar a Save the Children que financiara hasta el 75 % del costo total de implementación de proyectos que ellos habían diseñado.

Con base en el éxito de estos proyectos, se identificó un subconjunto de comunidades las cuales se denominaron “comunidades estrella”, y a estas se les invitó a solicitar fondos adicionales para implementar una segunda ronda de proyectos. Además, se exhortó a estas comunidades a que capacitaran y asesoraran a comunidades vecinas “nacientes” menos exitosas.

El éxito de las “comunidades estrella” sirve como un ejemplo de cómo la asesoría ayuda a identificar e incentivar a las comunidades para que se desempeñan mejor y crear una plataforma para ayudar a otras comunidades locales por medio de la transferencia de destrezas y experiencia.

¿Cómo se garantizará la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los esquemas de financiamiento?

La corrupción, falta de transparencia y el uso inadecuado de los fondos representa un gran reto para las empresas. Una forma en que las empresas abordan estos problemas es hacer de conocimiento público todas las finanzas, contratos, pagos y gastos relacionados con la inversión comunitaria. Otra forma es hacer individuos o cuerpos específicos de rendición de cuentas y construir revisiones y balances dentro del sistema.

Si la contribución de una empresa no es suficiente para satisfacer las metas del programa, podría haber una oportunidad para atraer financiamiento externo. Es importante pensar cómo se recaudarán fondos externos ya que esto puede tener implicaciones para otros aspectos de la estrategia, incluyendo la elección del modelo de implementación. Establecer alianzas entre varias partes, buscar contribuciones de los empleados (en efectivo o especie) o establecer programas estructurados de voluntariado para los programas, pueden ser estrategias para aprovechar los fondos de la empresa.

La falta de sostenibilidad financiera, una vez una empresa reduce o retira el apoyo financiero, también puede representar un reto. Esto se puede solucionar con medidas que aseguren la idoneidad y continuidad del financiamiento, particularmente en tiempos económicos difíciles o circunstancias no previstas. Las preguntas a considerar en esta fase incluyen:

- ¿Cómo pretende la empresa financiar el programa? ¿En qué lapso de tiempo?
- ¿La empresa será el único contribuyente o también buscará fondos externos?
- ¿Qué financiamiento necesitará el programa?
- ¿En qué forma puede recibir contribuciones de financiamiento (por ejemplo, efectivo, acciones o en especie)?

- ¿Cuánto durarán las contribuciones financieras de la empresa? Si se ofrece una dotación, por ejemplo, ¿se espera que sea permanente o limitada en el tiempo?
- ¿Qué contingencias se han implementado para eventos o gastos no previstos?
- ¿Cuál es la estrategia de salida de la empresa y cómo hará el programa la transición a fuentes alternas de financiamiento?

¿Qué capacidades se necesita desarrollar para apoyar el modelo elegido?

Independientemente del modelo elegido, el desarrollo de capacidades para apoyar la implementación local será una consideración clave. (Vea el Capítulo 5 si desea una guía más detallada sobre las estrategias e inversiones en el desarrollo de capacidades)

¿Cuál es la estrategia de salida o de transferencia para el modelo elegido?

Todas las preguntas clave sobre la planificación de la implementación deben abordarse en la estrategia de salida o de transferencia de una empresa con el fin de garantizar la sostenibilidad del modelo de implementación. Además, es buena idea consultar con los actores clave y obtener su aprobación sobre la estrategia de salida desde el principio. (Vea el Capítulo 6 y la Herramienta 8 para obtener información adicional sobre las estrategias de salida).

FUNDACIÓN PARA EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO - FEDEC (CAMERÚN): ABORDANDO LOS RETOS DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA⁵⁴

La Fundación para el Medio Ambiente y Desarrollo de Camerún (FEDEC, por sus siglas en inglés) se creó en el año 2001 supeditada a la aprobación del Proyecto de Exportación del Chad. Se estableció como una entidad independiente diseñada para proporcionar apoyo financiero a largo plazo para la mejora del medio ambiente y para actividades de desarrollo con población indígena.

Los programas de la FEDEC se enfocan en tres componentes principales: dos de ellos referidos a medidas de compensación medio ambiental en parques nacionales y el tercero para apoyar las actividades de desarrollo de las comunidades indígenas de Bakola/Bagyeli ubicadas cerca del corredor del oleoducto en Camerún.

Sostenibilidad Financiera: la fundación se estableció con un capital de USD \$3,5 millones aportado por COTCO, el operador del oleoducto (constituido por un consorcio de ExxonMobil, Petronas y Chevron, y los Gobiernos del Chad y Camerún), a ser utilizado como una donación a lo largo del ciclo de vida de 28 años del proyecto. Además, FEDEC estaría abierta a obtener fondos de cualquier donante legítimo.

Sin embargo, debido a varios factores que incluyen costos administrativos mucho más altos que los esperados y una tasa de cambio desfavorable (la dotación fue en dólares estadounidenses pero los gastos

del programa eran en francos de Camerún, que están controlados por el Euro), se estima que la dotación se agotará antes de lo que originalmente se planificó.

La forma en que se diseñó la FEDEC afectó su capacidad de atraer fondos externos y socios. Las lecciones clave incluyen:

- La percepción de la FEDEC como parte de la "Fundación Exxon" y que la empresa sea vista como "rica en recursos" afectó la capacidad de atraer otros donantes potenciales.
- La FEDEC se estableció para dar apoyo a áreas de programa específicas (por ejemplo, comunidades indígenas y parques nacionales específicos) en lugar de trabajar hacia objetivos de desarrollo más amplios (tal como la protección ambiental o alivio de la pobreza) que pudieran haber atraído a otros socios potenciales.
- La FEDEC no tenía un plan de desarrollo de largo plazo, que podría haber servido como una valiosa herramienta para la recaudación de fondos entre donantes que es más probable que apoyen proyectos que cuenten con un plan estratégico claro para el uso de sus fondos.

Continuación

- Aunque se reconoció la falta de capacidad entre las organizaciones comunitarias locales y las ONG para desarrollar solicitudes de subvenciones, no se presupuestaron bien las necesidades de desarrollo de capacidades de este grupo. Aunque un facilitador de desarrollo comunitario era parte del personal de la FEDEC, el desarrollo de capacidades tomó más tiempo del esperado y causó tensión financiera (debido a que no se presupuestó un suministro para salarios para esta función después de los primeros tres años).
- La falta de participación y monitoreo por parte de actores clave locales forzó a la FEDEC a financiar algunos compromisos adicionales (tales como pagar salarios de “eco guardias” y abastecerlos con equipo básico). Estos gastos no estaban presupuestados, ni eran responsabilidad de la FEDEC, pero contribuyeron a que se agotara la donación más rápido.

Hacia adelante: con el propósito de abordar los retos no previstos que surgieron, la FEDEC está dando los siguientes pasos:

- Desarrollar una Inversión Comunitaria Estratégica con soporte financiero y técnico de COTCO e IFC para proporcionar apoyo de desarrollo a largo plazo en una forma más coordinada a Bakola/Bagyeli mediante un plan a largo plazo para poblaciones indígenas.
- Completar un análisis FODA (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) para FEDEC y tomar las medidas para atender las necesidades de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades.
- Crear un plan para la recaudación de fondos para revigorizar la donación y buscar alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales.

ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER ALIANZAS EXITOSAS

La búsqueda de formas más rentables para presentar los programas comunitarios, compartir los riesgos asociados, llegar a más gente y mejorar la sostenibilidad de los resultados ha generado que un creciente número de empresas considere las alianzas con múltiples actores como una parte integral de sus estrategias corporativas de inversión. Buscando ser más estratégicos, actualmente se busca establecer alianzas más sólidas, que generen beneficio mutuo, a partir de las ventajas comparativas y las competencias de los socios, para alcanzar objetivos compartidos y mejorar los resultados de la inversión en la comunidad.

Aunque no hay una definición para la asociación de múltiples actores, las siguientes características son comunes:⁵⁶

- Una alianza voluntaria que reúne múltiples actores de diferentes sectores, tal como el sector público, empresas, sociedad civil y organizaciones internacionales
- Complementariedad de recursos y destrezas para abordar un tema común
- *Modus operandi* que salvaguarda los intereses y nivela el campo de juego para los involucrados

“Encontrar organizaciones socias que puedan maximizar la inversión corporativa es un componente importante del desarrollo comunitario estratégico”.

— General Electric⁵⁵

Cinco razones estratégicas para asociarse

Las empresas saben que asociarse no es siempre fácil; puede tener sus ventajas y desventajas. Cuando decida si se asociará y con quién para las iniciativas de inversión comunitaria, vale la pena considerar si la asociación ofrece uno o más de los siguientes beneficios:

- Compartir riesgos
- Capacidad de aprovechar la experiencia, destrezas y recursos
- Mayor cobertura
- Capacidad de aumentar la escala
- Mayor probabilidad de resultados exitosos (por ejemplo, apropiación compartida, sostenibilidad)

✓ Riesgos compartidos

Aunque asociarse requiere sacrificar cierto grado de control sobre la toma de decisiones y los resultados, el control compartido también trae consigo el beneficio del riesgo compartido. En este sentido, las alianzas pueden ser un medio efectivo para enfrentar problemas de desarrollo local que presentan riesgos para varias de las partes, pero que una parte por sí sola no podría abordar efectivamente. Cuando otros tienen interés en el éxito de una intervención, el riesgo se divide (y con frecuencia los costos), lo que permite a la empresa actuar sin tener que cargar con toda la responsabilidad.

✓ Capacidad de aprovechar la experiencia, destrezas y recursos

Una asociación tiene sentido cuando genera mayores beneficios a la inversión en la comunidad de lo que la empresa probablemente lograría por sí sola. Por ejemplo, muchas de las habilidades y conocimiento necesarios para facilitar la participación de la comunidad probablemente caen fuera de las competencias básicas de la mayoría de empresas. Lo mismo puede suceder en áreas técnicas tales como salud, educación, microfinanzas, agua y saneamiento y desarrollo de capacidades. El conocimiento local, las relaciones y redes también son contribuciones que los socios locales pueden aportar, mientras que otros podrían ofrecer recursos financieros adicionales. Al depender de las distintas funciones y competencias de cada socio, una asociación que es estratégica puede generar eficiencia al permitir que la empresa se enfoque en los componentes para los que está mejor capacitada.



© T Pollett

FORO DE PRODUCTORES DE STEELPOORT VALLEY (SUDÁFRICA): MEJORANDO POR MEDIO DE LA COLABORACIÓN ENTRE LA INDUSTRIA Y EL GOBIERNO⁵⁷

El Foro de productores de Steelpoort Valley (SVPF, por sus siglas en inglés) es un grupo de 12 empresas mineras de platino y cromo que operan en la municipalidad de Greater Tubatse en Sudáfrica. Cuando se creó el SVPF, las empresas miembro y sus comunidades anfitrionas enfrentaron los siguientes retos de desarrollo:

- Escasez de agua en el área, lo que significó un mayor riesgo para las operaciones de la empresa y las comunidades locales
- Falta de capacidad del gobierno local en el ordenamiento territorial, lo que creó dificultades para manejar requerimientos de infraestructura y el uso de la tierra, y para ofrecer un apoyo significativo para el desarrollo local
- Esfuerzos no coordinados de minas individuales respecto a sus objetivos de responsabilidad social, lo que limitó el potencial de la industria para lograr un impacto de desarrollo significativo a nivel municipal y comunitario

Adicionalmente, el que el desarrollo de operaciones mineras anteceda al desarrollo de infraestructura municipal, generó percepciones negativas sobre la industria.

El SVPF se creó para atender las necesidades colectivas de las empresas mineras y para promover los principios de un gobierno cooperativo para asegurar el desarrollo económico local sostenible. Todos los proyectos implementados por SVPF apoyan los planes de desarrollo municipal para la industria local. Una unidad de proyectos administra los acuerdos existentes entre el gobierno local y las empresas participantes, hasta que la capacidad del gobierno sea suficiente para cumplir con estas funciones. A la fecha, SVPF ha apoyado proyectos de desarrollo en las siguientes áreas: (i) desarrollo territorial y Sistema de Información Geográfica (SIG); (ii) manejo del agua; (iii) infraestructura de transporte terrestre; y (iv) capacitación y desarrollo de capacidades en el Departamento Técnico de la Municipalidad de Greater Tubatse.

Como resultado del éxito del SVPF y otras iniciativas similares, el concepto de “foros de productores” ha atravesado las fronteras de la minería en Sudáfrica a otros grupos de la industria y multi industria (tales como, por ejemplo, un foro de productores que involucra empresas mineras y agrícolas).

STANDARD CHARTERED BANK: AMPLIANDO EL ALCANCE DE LOS PROGRAMAS DE VIH/SIDA EN EL LUGAR DE TRABAJO⁵⁸

El premiado programa “Viviendo con HIV” del Standard Chartered Bank empezó como una campaña interna de educación sobre HIV en el lugar de trabajo. Desde entonces, el VIH/SIDA se ha convertido en un área de enfoque del programa de inversión en la comunidad del banco. Esta decisión se basó en el reconocimiento del impacto significativo del VIH/SIDA en las comunidades donde la empresa trabaja y en la convicción de la empresa que la educación es clave para luchar contra la enfermedad.

A través de este programa, Standard Chartered comparte recursos y herramientas que originalmente se desarrollaron para sus propios empleados, y crea conciencia interna y externa mediante una red de voluntarios denominados “Campeones del VIH”. El objetivo de la empresa es reducir la dispersión de virus al promover un cambio en el comportamiento entre sus empleados y un millón de personas que serán educadas a través de este programa.

Uno de los factores clave del éxito del programa ha sido su variedad de alianzas con gobiernos, empresas, fundaciones y organizaciones locales, lo que ha permitido que Standard Chartered extienda con éxito, el programa en las comunidades. En asociación con el Foro Económico Mundial, por ejemplo, la empresa ya llegó a más de 1.000 empresas pequeñas y medianas en África, muchas de las cuales no tienen suficientes recursos para crear programas de VIH/SIDA para sus empleados.

Standard Chartered también ha ayudado a los socios locales a ampliar el alcance de su programa a adolescentes y adultos jóvenes (entre las edades de 15-24 años) quienes representan el 45 por ciento de las nuevas infecciones de VIH pero a quienes el banco, individualmente, tiene acceso limitado. Al asociarse con AIESEC (una de las asociaciones de estudiantes más grandes del mundo), y a través de colaboraciones con escuelas y universidades individuales en regiones endémicas del VIH, la empresa podrá llevar su programa de educación del VIH/SIDA a 300 mil adultos jóvenes para finales de 2010.

✓ Mayor alcance

La capacidad de incrementar los beneficios a una población más grande, o de ampliar los servicios que se ofrecen a una población objetivo al unir fuerzas con otros, son buenas razones para asociarse. Asociarse también puede ayudar a mejorar la coordinación de programas locales o regionales, aprovechando las complementariedades entre las diversas iniciativas, evitando al mismo la duplicación de esfuerzos.

✓ Capacidad de aumentar la escala

Las alianzas también pueden ser un canal efectivo para ampliar modelos y enfoques de inversión comunitaria exitosos. Pasar del impacto localizado de proyectos individuales a intervenciones más sistemáticas puede, sin embargo, representar un reto significativo. Muchas alianzas locales exitosas permanecen como compromisos “únicos” porque ampliarlos requiere con frecuencia de diferentes tipos de consideraciones, estructuras de gobierno y socios. Ejemplos de canales de mejora incluyen:⁵⁹

- Gobiernos que pueden apoyar la ampliación a través de diversos instrumentos normativos e incentivos (por ejemplo, la política de Empoderamiento Económico de la Población Negra de Sudáfrica).
- Las cadenas de proveedores, las redes de distribución y las empresas filiales pueden ser una forma efectiva para aprovechar el impacto de modelos exitosos de inversión comunitaria.
- Las acciones corporativas colectivas, con frecuencia formalizadas a través de coaliciones comerciales, pueden movilizar destrezas y recursos y fomentar esfuerzos de incidencia del sector privado.
- Mecanismos de mercado, tales como sistemas de etiquetado y certificación, pueden crear nuevos incentivos para negocios y reforzar el “lado de la demanda” proporcionando información relevante a los actores externos.

✓ Mayor probabilidad de obtener resultados exitosos

Por todas las razones arriba mencionadas, las alianzas pueden aumentar las oportunidades de alcanzar resultados positivos. Aunque no es una garantía del éxito, las alianzas efectivas crean un sentido de propiedad compartida entre los actores clave, lo cual a su vez puede generar un compromiso más fuerte con la sostenibilidad del proyecto. Cuando se hace bien, compartir el conocimiento a través de las alianzas puede resultar en un aprendizaje mutuo, transferencia de destrezas y el empoderamiento de personas y organizaciones; sin dejar de mencionar las mejoras en el diseño del proyecto (por ejemplo, al reflejar de una manera más exacta las perspectivas de la comunidad y del gobierno).

Elementos clave de un acuerdo de asociación

Aunque es probable que cada asociación siga su propio proceso, hay algunos pasos comunes de las alianzas que pueden ayudar a aumentar la probabilidad de tener éxito. Las decisiones tomadas al inicio del proceso generalmente se reflejan en un acuerdo de asociación. Los elementos clave de un acuerdo de este tipo podrían incluir:⁶⁰

- Metas, objetivos estratégicos y operativos de la asociación (tanto compartidos como individuales)
- Plan de trabajo conjunto que cubra actividades, indicadores y compromisos de financiamiento
- Nivel de participación institucional requerida de cada uno de los socios
- Funciones y responsabilidades, utilizando las habilidades y fortalezas de cada socio inspirándose en el concepto de “competencias complementarias clave”

- Compromisos específicos basados en metas y funciones acordadas, y adecuadas para los recursos organizativos y capacidades de los socios respectivos
- Metas iniciales fácilmente alcanzables para generar el impulso necesario y desarrollar confianza entre los socios
- Procesos y principios para la toma de decisiones establecidos mediante mecanismos formales (por ejemplo, memorandums de entendimiento) o informales
- Medidas para el desarrollo de capacidades para fortalecer la participación, la gobernabilidad y la capacidad de los socios para implementar sus compromisos
- Mecanismos de responsabilidad en la asociación (por ejemplo, juntas, comités de supervisión, adherencia a códigos de conducta, estándares de responsabilidad)
- Procedimientos de comunicación entre los socios y un mecanismo para resolver las diferencias
- Definición conjunta del éxito, resultados esperados y formas de medir el impacto de la asociación
- Canales apropiados para la difusión de los resultados

CEMEX (FILIPINAS): ESTABLECIENDO ROLES Y RESPONSABILIDADES CLARAS EN LAS ALIANZAS⁶¹

CEMEX Filipinas inició el proyecto “Adopta una escuela” como parte de sus actividades de inversión en la comunidad alrededor de su planta de cemento APO. El proceso de consulta con los residentes locales, líderes políticos locales y grupos de la sociedad civil culminó en la firma de un Memorándum de Entendimiento que asignó funciones a cada una de las partes. La creación de un centro de informática en la Escuela Secundaria Nacional de Naga (NNHS, por sus siglas en inglés) ilustra esta división de responsabilidades.

DIVISIÓN DE FUNCIONES EN EL PROYECTO ADOPTA UNA ESCUELA

COMPAÑÍA	APO Cement • Proporcionó a NNHS nuevas computadoras portátiles • Proporcionó empleados voluntarios para enseñar a los estudiantes el conocimiento básico de informática
GOBIERNO	Gobierno municipal de Naga • Proporcionó una unidad de aire acondicionado
ESCUELA SECUNDARIA NACIONAL DE NAGA (NNHS)	• Asignó un maestro con conocimientos básicos de informática para formarse en el uso de Tecnologías de Información (TI) para la enseñanza, y para implementar el currículo de capacitación en computación establecido por el grupo de trabajo para las escuelas secundarias públicas • Proporcionó un lugar adecuado para 10 computadoras y garantizó un extremo cuidado al usarlos • Implementó la currícula para aprender sobre el uso de computadoras y su uso como una herramienta para el proceso de enseñanza-aprendizaje • Aseguró el mantenimiento de las computadoras • Hizo arreglos con otras instituciones/organizaciones locales y privadas y otros actores del sector educación para solicitar fondos y otras formas de asistencia para la operación del proyecto • Proporcionó al grupo de trabajo de apoyo a las escuelas secundarias públicas un informe de estatus trimestral, incluyendo una garantía sobre la máxima utilización de las computadoras como una herramienta para el proceso de enseñanza-aprendizaje
SOCIEDAD CIVIL	Asociación de padres-maestros del NNHS de la comunidad • Proporcionó 1 impresora, 10 mesas para las computadoras, 21 sillas, luz y electricidad y una cuota para mantenimiento Comercio Filipino para el Progreso Social • Implementó directamente el proyecto, incluyendo la supervisión regular y entrega de documentación con fotografías y reportes semestrales y anuales



Capítulo 8

Midiendo y comunicando para lograr una ventaja estratégica

- 10 maneras de hacer que la medición de la inversión comunitaria sea más estratégica
- Relacionando los resultados en la comunidad con el valor comercial
- Comunicando acerca de la inversión comunitaria

A medida que una empresa se vuelve más estratégica en relación a su inversión comunitaria, la medición del éxito es menos sobre cuánto se invierte en la comunidad y más sobre si se han logrado los objetivos establecidos para la misma.

Capítulo 8: Midiendo y comunicando para lograr una ventaja estratégica

El monitoreo y evaluación tienen más valor cuando una empresa hace algo con la información que recolecta e involucra a los accionistas en los resultados de su programa de inversión comunitaria. Las estadísticas fiables pueden fortalecer el argumento empresarial de la inversión comunitaria, ayudar a garantizar el apoyo continuo de la gerencia y de los accionistas y transmitir señales al mercado sobre un buen manejo del riesgo social y ambiental. Las buenas comunicaciones amplifican los beneficios de reputación y otros beneficios de negocio al aumentar la visibilidad y conciencia entre los actores clave de los impactos positivos generados para las comunidades locales.

A medida que una empresa se vuelve más estratégica en su inversión comunitaria, medir el éxito se convierte menos en saber cuánto se gasta en la comunidad y más en saber si se alcanzaron los objetivos que se establecieron para la misma, tanto en términos de resultados de desarrollo como del negocio. Desde una perspectiva empresarial, la capacidad de la inversión comunitaria de contribuir a las percepciones locales positivas acerca de la empresa con el tiempo, es primordial. Las mediciones efectivas deberían entonces informar a las empresas sobre el impacto que sus inversiones están causando; ya sea que este impacto sea visto de forma negativa o positiva por la población local; y si (y cómo) esto se traduce en un valor comercial tangible.

En la práctica, esto sugiere un toque más liviano pero una toma del pulso más frecuente, un mayor énfasis en métodos e indicadores participativos y cualitativos; desarrollar indicadores de éxito en conjunto con los actores locales involucrados; y un enfoque para medir los resultados tanto para las empresas como para las comunidades. Por último, un plan de comunicaciones para inversión comunitaria, desarrollado desde el inicio, es una parte integral de la estrategia general.

10 MANERAS DE HACER QUE LA MEDICIÓN DE LA INVERSIÓN COMUNITARIA SEA MÁS ESTRATÉGICA

1. Establezca objetivos SMART que se puedan atribuir a la inversión comunitaria
2. En conjunto con los actores clave, defina indicadores y medidas de éxito
3. Establezca una línea de base
4. Enfóquese en los efectos e impactos, no sólo en los resultados inmediatos
5. Enfóquese en lo cualitativo, no sólo lo cuantitativo
6. Lleve un monitoreo de los cambios en las percepciones de la comunidad
7. Haga que las mediciones sean participativas
8. Lleve monitoreo de los resultados por género
9. Integre la inversión comunitaria en los sistemas más amplios de monitoreo y evaluación de la empresa
10. Utilice los resultados del monitoreo y la evaluación para impulsar la asignación de recursos para inversión comunitaria

Establezca objetivos SMART que se puedan atribuir a la inversión comunitaria

Las metas y objetivos de la inversión comunitaria definidos vagamente pueden hacer que la medición sea un reto. Una falta de especificidad de lo que una empresa espera alcanzar hace que sea difícil medir el progreso y desarrollar indicadores prácticos. La buena práctica estimula el uso del método “SMART”. Idealmente, los objetivos a nivel de programa se vincularán con objetivos a nivel de estrategia, los que a su vez se vinculan con el argumento empresarial.

La atribución es otro reto común cuando se establecen objetivos e indicadores para la inversión comunitaria porque puede haber muchos otros factores que afecten los resultados del desarrollo local y la relación empresa-comunidad (vea el Capítulo 1). Una forma de abordar este reto es intentar establecer metas y objetivos cuyo logro se pueda atribuir al programa de inversión comunitaria. Esto significa enfocarse en resultados sobre los cuales el programa tiene control. Igual de importante es aclarar cuando éste no es el caso.

¿CÓMO HACER QUE LOS OBJETIVOS SEAN “SMART”?

- **ESPECÍFICOS:** el objetivo se relaciona con los resultados que se pretenden e identifica el o los grupos meta
- **MEDIBLES:** el objetivo está claramente definido, con un acuerdo sobre cómo medir/recopilar la evidencia (tanto de las perspectivas comunitarias como de la empresa)
- **ALCANZABLES:** el objetivo es completa o parcialmente responsable de los cambios observados
- **REALISTAS:** el objetivo se puede lograr
- **DE TIEMPO LIMITADO:** el objetivo establece un período de tiempo en el cual ocurrirán los cambios observados

Ejemplos de objetivos SMART establecidos por las empresas⁶²

Standard Chartered Bank, Programa Viviendo con VIH

Por medio de la colaboración con otras organizaciones, el Banco busca educar a un millón de personas con respecto al VIH/SIDA para el año 2010, utilizando recursos, modelos y herramientas, inclusive un módulo de aprendizaje en línea, que la empresa ha desarrollado.

Engro Food Pakistan y sociedad con PNUD

Este proyecto de tres años y USD \$6 millones, que se lanzó en agosto de 2006, va dirigido a proporcionar un ingreso mejorado y empleo para 3.600 mujeres del área rural a través del desarrollo de habilidades en ganadería, mejores medios de vida y seguridad alimentaria a nivel del hogar y de la comunidad.

Programa de participación comunitaria de Starbucks

Starbucks comprometió más de 500 mil dólares estadounidenses en un programa de tres años para mejorar las perspectivas económicas y educativas para más de 6 mil personas en Harargue Occidental, una parte rural de Etiopía conocida por su café de alta calidad. Esta donación ayudará a 1.500 hogares a mejorar la alfabetización de adultos, reducir pérdidas en los cultivos y establecer servicios de microcréditos y microfinanzas.

Medir simplemente los resultados, no le indicada a la empresa si la población local siente que se ha beneficiado por medio de una intervención dada.

Defina en conjunto con los actores clave los indicadores y medidas de éxito

Debido a que el éxito puede significar diferentes cosas para personas diferentes, las empresas han encontrado que es útil definir desde el inicio, a través de un proceso participativo, cómo se verá el éxito en los ojos de la comunidad, la empresa, los representantes del gobierno local y otros actores relevantes. Una vez definido, el siguiente paso es combinar estas diversas perspectivas en un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que son significativos para todas las partes. Algunas de las preguntas a considerar incluyen:

- ¿Qué resultados esperamos? ¿Para cuándo?
- ¿Cómo sabremos cuando hayamos alcanzado nuestros objetivos?
- ¿Cómo definiremos el éxito?
- ¿Qué indicadores usaremos? ¿Cuantitativos? ¿Cualitativos?
- ¿Los datos de quién usaremos y quién hará el juicio de valor con base en los indicadores?

Desarrollar indicadores de inversión comunitaria en conjunto sirve para aclarar las expectativas y vincular las diferentes percepciones de “éxito” que existen entre los actores involucrados. Esto reduce el riesgo de que los resultados se interpreten de formas diferentes en el futuro (por ejemplo, lo que la empresa ve como un éxito, la comunidad lo considera un fracaso o viceversa). Este tipo de triangulación de perspectivas es un paso importante para lograr una apropiación conjunta de los resultados y capturar el retorno de la inversión de la empresa más adelante.

Establezca una línea de base

Para entender hasta dónde ha llegado o lo que se ha alcanzado, debe tener un sentido claro de dónde empezó. Es por esto que, establecer una línea de base antes de que una empresa comience su programa de inversión comunitaria es tan importante. Para ser eficiente, la recopilación de datos para la línea de base debe responder a objetivos específicos y no a una recopilación general de información socioeconómica. Debería enfocarse específicamente en las áreas seleccionadas de intervención de la inversión comunitaria y desarrollarse a partir de cualquier recopilación de datos o evaluaciones que una empresa ya haya realizado. La recopilación de información para la línea de base también puede hacerse de modo que incluya parámetros que darán a las autoridades locales mejores datos para los procesos de planificación.

Es importante establecer una línea de base para cada indicador específico que será monitoreado. Esto permitirá evaluar los cambios con el paso del tiempo. Una buena práctica alienta la recopilación de datos separados por sexo para permitir la evaluación de los impactos del programa de inversión comunitaria tanto en hombres como en mujeres en la comunidad (ya que con frecuencia difieren entre sí).

Enfóquese en los efectos e impactos, no sólo en los resultados inmediatos

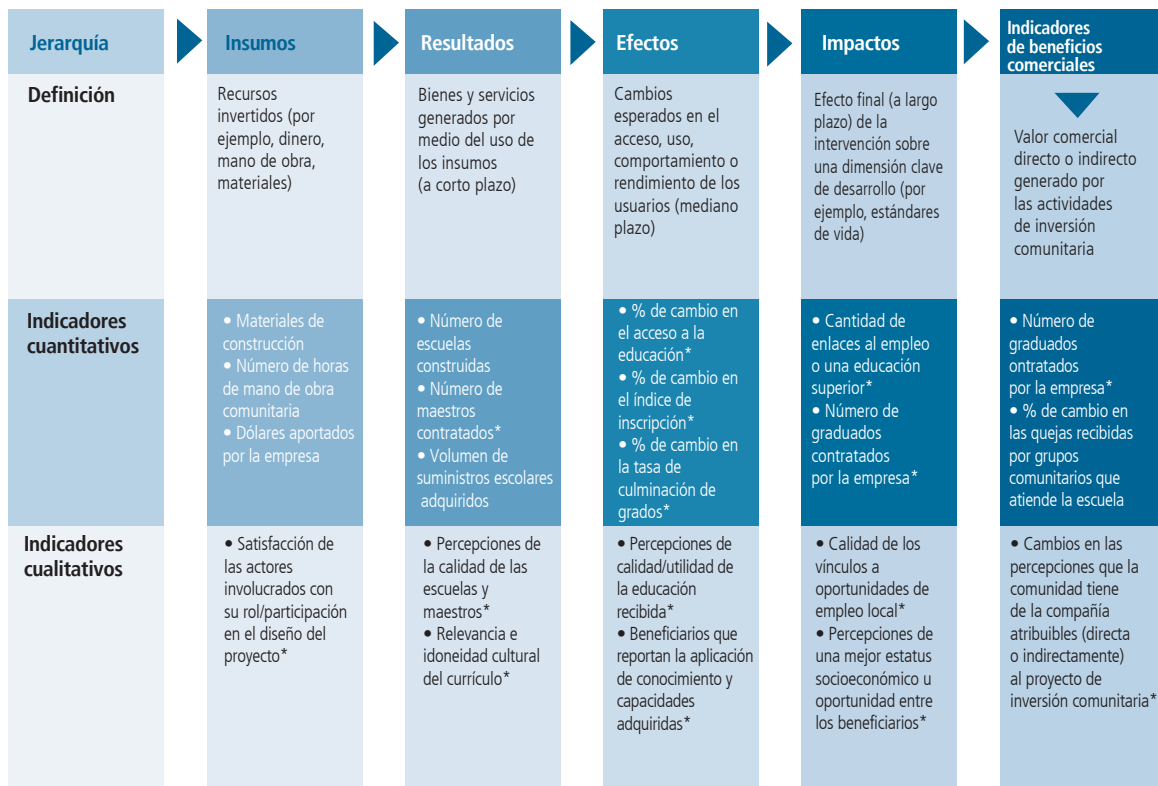
Muchas empresas se enfocan en llevar un monitoreo de los resultados inmediatos ya que estos son más fáciles de medir y de atribuir directamente a la empresa. Sin embargo, detenerse en los resultados no le dice a la empresa qué implicaciones o cambios más amplios se están logrando, si es que los hay, y si la población local siente que se ha beneficiado con una intervención dada. Por ejemplo, si se construye una escuela, esto es un resultado exitoso. Sin embargo, si las familias no envían a sus hijos a la escuela porque el maestro o maestra es de un clan o etnia diferente, el resultado consecuente podría ser una disminución en la asistencia a la escuela y las percepciones de la comunidad acerca del valor de la nueva escuela serían negativas.

Desde un punto de vista estratégico, por lo tanto, tiene sentido monitorear los indicadores de efecto (e idealmente de impacto) porque estos llegan hasta el fondo de si, y cómo,

la intervención ha causado una diferencia en las vidas de las personas. También ayudan a proporcionar más información sobre cómo la inversión comunitaria podría traducirse en un valor comercial para la empresa.

Desde un punto de vista práctico, medir el impacto puede ser un reto. Aunque algunas empresas líderes sí hacen la inversión para medir y evaluar los impactos a largo plazo de sus actividades de inversión comunitaria (especialmente en el caso de los programas a gran escala), para la mayoría de empresas es difícil. Esto se debe a la creciente complejidad de la atribución, horizontes cronológicos prolongados, los costes y la practicidad de la recopilación y análisis de los datos.

Figura 8.1: Jerarquía de indicadores: ejemplo de un proyecto de educación⁶³



* Datos diferenciados por género

INDICADORES Y METAS DE RENDIMIENTO PARA LA INVERSIÓN COMUNITARIA⁶⁴

RÍO TINTO (Operaciones globales)

Río Tinto estableció recientemente un objetivo global para su trabajo con comunidades (Global Communities Target), que se espera sea implementado en todas sus operaciones para el año 2013. El objetivo busca que todas las operaciones tengan “indicadores de desempeño social que sean informados públicamente y que demuestren una contribución positiva al desarrollo económico de las comunidades y regiones”, en donde trabaja la empresa y que sean, “consistente con los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Hay algunos indicadores que reflejan que el objetivo ya existe en algunos lugares. Los ejemplos incluyen:

Sostenibilidad (Carbón de Australia de Río Tinto, RTCA por sus siglas en inglés): porcentaje de proyectos comunitarios de RTCA que se auto-financian después de 3 a 5 años; objetivo=100%

Educación (Mineral de hierro de Río Tinto): porcentaje de aumento en el número de estudiantes aborígenes que completan el 10 ° año

(Rossing): porcentaje de aumento de estudiantes que reciben apoyo que ingresan a estudios en tercer grado; objetivo=25%

Fuerza de trabajo (Mina de diamantes Argyle): porcentaje de todos los empleados que serán originarios de la población local para el año 2012; objetivo=40%

Equidad de género (RTA Guinea): porcentaje de aumento en el número de niñas locales inscritas en la escuela

PETROBRAS (Brasil)

Petrobras ha definido un conjunto de metas y sus respectivos objetivos, los cuales la empresa pretende lograr para el año 2012 para mejorar el manejo de sus inversiones sociales. Los indicadores seleccionados y sus objetivos incluyen:

Priorizar a las personas jóvenes: el porcentaje de participantes involucrados en proyectos apoyados por la empresa serán jóvenes entre 15 y 29 años de edad; objetivo=50%

Generación de ingresos y oportunidades de trabajo: porcentaje de aumento en el promedio de ingresos per cápita entre los participantes del proyecto; objetivo=60%

Educación para la calificación profesional: porcentaje de participantes en proyectos de capacitación profesional para obtener empleo; objetivo=20%

Porcentaje de aquellos participantes en cursos profesionales y en proyectos de alfabetización que obtienen certificados de culminación; objetivo=80%

Generación directa de empleos formales: número de empleos generados por medio de inversión directa en proyectos sociales; objetivo=10.000

ASOCIACIÓN LOS ANDES DE CAJAMARCA - ALAC (Perú)

ALAC es una asociación corporativa establecida para implementar los principios de responsabilidad social en nombre de la Minera Yanacocha, con un enfoque en el desarrollo sostenible. A lo largo de los años, ALAC ha desarrollado la siguiente lista de cinco indicadores estándar de impacto en la comunidad para sus proyectos de desarrollo económico en Perú.

Mayores ingresos de las familias/hogares involucrados en los proyectos (medido en dólares estadounidenses)

Mayores ventas en los negocios (medido en dólares estadounidenses)

Coste del empleo generado (medido según el dinero en dólares estadounidenses invertido/ empleos generados y diferenciado entre áreas rurales y urbanas)

Número de empleos creados por los proyectos

Número de comercios que incorporan prácticas básicas de responsabilidad social

Los datos sobre estas cinco dimensiones se recopilan trimestralmente. ALAC organiza talleres trimestrales para discutir los resultados con las organizaciones que realizan la implementación y para compartir el aprendizaje. Se realiza una evaluación del impacto de cada proyecto, de 3 a 6 meses después de haberse completado el proyecto (los proyectos de ALAC tienen una duración aproximada de tres años).

Enfóquese en lo cualitativo, no sólo lo cuantitativo

Se necesitan tanto medidas de cantidad (números, porcentajes, proporciones) como de calidad (basado en las percepciones y comportamiento de las personas) para capturar la historia completa de la inversión comunitaria. Por ejemplo, un indicador del número de personas capacitadas tiene más importancia si la empresa también sabe si los participantes piensan que el contenido del programa de capacitación les es útil y si se sienten confiados de aplicar las destrezas recién adquiridas.

Las medidas cuantitativas le dicen a una empresa “qué tanto”, “cuánto” o “con qué frecuencia”; las medidas cualitativas ayudan a evaluar lo que las personas piensan y proporcionan datos acerca de “cómo”, “cuán bien” o “por qué”. Los enfoques e indicadores de la recopilación de datos cualitativos son especialmente relevantes en el contexto de la inversión comunitaria, donde los aspectos intangibles son difíciles de cuantificar, tales como el proceso social, la confianza, capacidad, sentido de apropiación y percepciones son muy importantes. Aunque los datos cualitativos no se recopilan con tanta frecuencia como los datos cuantitativos, es imperativo estratégico en el contexto de la inversión comunitaria.

Las encuestas en la comunidad han comprobado ser valiosas como herramienta de gestión y “sistema de advertencia temprana” con respecto a asuntos clave que afectan la relación entre la empresa y la comunidad.

Lleve un monitoreo de los cambios en las percepciones de la comunidad

Monitorear las percepciones de la comunidad regularmente es una forma común y efectiva de incorporar la dimensión cualitativa en el proceso de monitoreo y evaluación. Muchas empresas utilizan encuestas de percepción, por ejemplo, como un medio relativamente rápido y económico para obtener información en tiempo real de parte de las comunidades locales y líderes de opinión sobre el desempeño de la empresa en una variedad de áreas. Las encuestas a la comunidad han demostrado ser valiosas como una herramienta administrativa y un “sistema de advertencia temprana” sobre temas clave que afectan la relación entre la comunidad y la empresa. Las empresas utilizan esta información para hacer ajustes a medio camino, para monitorear su licencia social para operar, para dar forma a sus estrategias de comunicación y para evaluar su rendimiento.

Este tipo de monitoreo es estratégicamente importante en el contexto de la inversión comunitaria porque el éxito aquí está unido muy de cerca a la satisfacción, percepciones, expectativas y acciones de los actores clave locales; todo lo cual es dinámico y puede cambiar en el tiempo. El sentimiento de los actores clave puede tomar forma con varios factores que, aunque no están relacionados a la inversión comunitaria, pueden, sin embargo, influenciar los resultados de la inversión comunitaria así como la calidad de las relaciones entre la comunidad y la empresa. Por este motivo, las encuestas de percepción son más útiles cuando separan diferentes temas y programas (por ejemplo, compensación, empleo, impactos del proyecto e inversión comunitaria), así como el rendimiento de los diferentes actores (por ejemplo, la empresa, contratistas, ONG, gobierno local y otros socios).



© personal del Banco Mundial

APRIL (INDONESIA): USANDO ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN PARA MONITOREAR LA “BUENA VOLUNTAD” DE LOS ACTORES CLAVE⁶⁵

Asia Pacific Resources International Limited (APRIL) es un principal productor de fibra, pulpa y papel, y opera alrededor de 0,9 millones de hectáreas, incluyendo 0,85 de área de bosque en Indonesia y 45.000 hectáreas en China.

APRIL enfoca los esfuerzos de participación de sus actores clave los principios de aprendizaje mutuo, retroalimentación y mejorar la concientización y comprensión del modelo empresarial y los retos que la empresa enfrenta. En 2006 y 2007, APRIL le encomendó a TNS Indonesia que llevara a cabo encuestas de percepción de los actores clave con relación a las operaciones de la empresa en la provincia de Riau, Indonesia. Las encuestas evaluaban cinco grupos principales: (1) comunidad local, (2) medios de comunicación, (3) las ONG, (4) líderes de opinión y (5) empleados.

Los objetivos generales de las encuestas fueron:

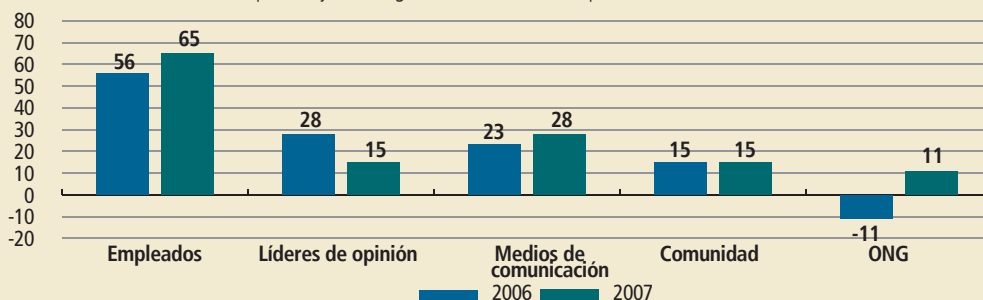
- Comparar y evaluar el desempeño de la empresa en términos de responsabilidad social y ambiental y su reputación (es decir, el “Índice de buena voluntad”)
- Determinar el impacto que la empresa tiene sobre diferentes actores clave e identificar asuntos prioritarios específicos que se deben abordar.
- Evaluar las expectativas de los actores involucrados en relación con un número de asuntos previamente identificados y determinar en dónde debe enfocarse la empresa para mejorar su “Índice de buena voluntad” en general.

Los hallazgos del 2007 se compararon contra los del año anterior para poder identificar tendencias generales en la “buena voluntad” de los actores involucrados hacia la empresa. Los hallazgos clave incluyeron:

- En general, ABRIL pudo mejorar su buena voluntad con varios e importantes actores involucrados. Las ONG se trasladaron de una posición muy negativa a una puntuación positiva en el índice. De acuerdo con el informe de la empresa, esto es debido, muy probablemente, a un rendimiento mejorado con relación a los asuntos ambientales.
- La buena disposición de los medios de comunicación mejoró, pero en una menor escala. A pesar de que el desempeño ambiental ha mejorado, los medios de comunicación se preocuparon mucho por el manejo del conflicto social. El problema de las disputas de tierra también causó fricción entre las comunidades locales y será un tema importante que la empresa tendrá que manejar a medida que avanza.
- Hubo una mejora en el área de desarrollo social, especialmente en términos de ayudar a reducir la pobreza en las comunidades locales. Esta mejora se manifestó en varias actividades y los actores clave ahora reconocen en general las contribuciones de la empresa a la reducción de la pobreza.
- Las encuestas sobre percepción revelaron una visión general entre los actores clave de que la comunicación de la empresa podría mejorarse. A pesar de que no se considera un asunto crítico, tiene un impacto directo en otras actividades y en lo bien que APRIL aprovecha los resultados de sus esfuerzos tangibles en el terreno.

Índice de buena voluntad por grupo de partes interesadas: comparación de 2006 a 2007

Viendo entre los diferentes actores, la categoría de “empleados” tiene el índice más alto con 65. Los otros grupos muestran una buena disposición menor hacia Riaupulp. Las “ONG” tienen el índice más bajo con 11, pero mejoraron significativamente en comparación con el año anterior.



Haga que las mediciones sean participativas

La evaluación y el monitoreo participativos es otra forma en que las empresas pueden crear confianza, desarrollar capacidades locales y promover el aprendizaje mutuo. Se ha demostrado que dichos enfoques mejoran la credibilidad y apropiación de los resultados del desarrollo entre los actores clave. A continuación se señalan herramientas y mecanismos comunes que utilizan las empresas.

Tabla 8.1: Algunas herramientas y mecanismos para apoyar procesos participativos de monitoreo y evaluación⁶⁶

Mecanismo o herramienta participativa	Descripción
Medidor comunitario	Proceso participativo por medio del cual los grupos comunitarios pueden controlar o evaluar un servicio que se ofrece para su beneficio. Los grupos de beneficiados y proveedores de servicios identifican los indicadores clave de éxito o avance y clasifican la efectividad en una escala simple.
Acuerdo del buen vecino	Un acuerdo que es co-producido por empresas y comunidades para llegar a un entendimiento conjunto sobre cómo se abordarán los asuntos de interés o preocupación mutua. Los acuerdos se consideran compromisos sociales más que legales.
Buzones de sugerencias para la comunidad	Se coloca un buzón de sugerencias en un lugar público de fácil acceso y se proporciona un mecanismo para que los miembros de una comunidad presenten quejas anónimas, sugerencias o preguntas. El buzón se abre públicamente en horarios predeterminados (por ejemplo, semanalmente) y se proporciona una respuesta a cada sugerencia.
Foro comunitario o de múltiples actores clave	Un actor o varios actores clave se reúnen voluntariamente para discutir un conjunto específico de temas, para analizar información y proporcionar retroalimentación o tomar decisiones o para otras actividades para la edificación de relaciones.
Libretas de Calificación Ciudadana (LCC)	Pequeñas encuestas con preguntas desarrolladas a través de discusión participativa se utilizan para medir las percepciones sobre la conveniencia y calidad de los servicios públicos. Las LCC son potencialmente aplicables al contexto del proyecto del sector privado. Las respuestas a las encuestas se complementan con datos cualitativos.

Monitoree los resultados por género

La buena práctica estimula a las empresas a llevar un monitoreo de los resultados de sus actividades de inversión comunitaria por género. Esto podría significar incorporar formalmente el género como una parte de las metas y objetivos de la estrategia de inversión comunitaria de una empresa, o integrar aspectos de género en el monitoreo y evaluación. Las medidas prácticas a tomar podrían incluir:

- Establecer objetivos específicos por género
- Introducir datos desagregados por género y utilizar estos datos para el diseño del programa.
- Desarrollar indicadores sensibles al género, con un énfasis en los indicadores cualitativos que pueden ayudar a captar las percepciones y experiencias de las mujeres con la inversión comunitaria.
- Usar enfoques participativos para el monitoreo y evaluación que involucren tanto hombres como mujeres (por ejemplo, al establecer objetivos, definir medidas de éxito, recopilar datos, etc.)

“Al ver nuestros programas comunitarios desde una perspectiva de género, sabemos que la participación femenina en los programas comunitarios facilita resultados más duraderos y de amplio espectro en comparación con aquellos diseñados únicamente para líderes comunitarios masculinos”.

—Rio Tinto⁶⁷

RÍO TINTO: USANDO INDICADORES SENSIBLES AL GÉNERO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS⁶⁸

Rio Tinto está fomentando el uso de indicadores sensibles al género en sus operaciones a nivel mundial. Los ejemplos de esos indicadores incluyen:

- Infraestructura:** porcentaje de mujeres/hombre con acceso a agua segura
- Salud:** incidencia de condiciones particulares de salud entre mujeres y hombres
- Educación:** relación de inscripción de hombres y mujeres e índices de culminación en educación primaria, secundaria y superior.
Porcentaje de hombres y mujeres que cuentan con una serie de habilidades relevantes para el empleo
- Empoderamiento:** número de mujeres que participan en la planificación y toma de decisiones a nivel del hogar y de la comunidad
- Nivel de satisfacción:** por género, en la participación en un grupo de trabajo

Integrar la inversión comunitaria en los sistemas más amplios de monitoreo y evaluación de la empresa

Al igual que la alineación interfuncional de las unidades del negocio (Capítulo 2) permite una mejor coordinación interna de las relaciones de la comunidad y la administración de riesgos general, el mismo principio de alineación aplica cuando se trata de monitorear y evaluar las actividades de inversión en la comunidad.

Idealmente, los programas de monitoreo de la inversión comunitaria deberían estar integrados con otros procesos y sistemas de monitoreo y evaluación de la empresa, incluyendo, por ejemplo, los que se utilizan para llevar control de la participación de los actores clave, su desempeño ambiental y social, programas de sostenibilidad, reclamos y registros de riesgo de la empresa. Una vez más, esto sirve para vincular a los diferentes equipos dentro de la empresa que interactúan con las comunidades locales (pero que, de otra manera, posiblemente no se hablarían) para promover que la información se comparta de manera efectiva. Esto también permite analizar los resultados de la inversión comunitaria en el contexto de las actividades y temas más amplios que pueden influenciar la relación entre la empresa y la comunidad.

Existen varias herramientas que una empresa puede utilizar para integrar importante información social y ambiental. Un ejemplo es un Medidor de Desempeño de la Sostenibilidad (vea el cuadro de Dialog Telekom).



DIALOG TELEKOM (SRI LANKA): ADOPTANDO UN ENFOQUE INTEGRADO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO⁶⁹

Dialog Telekom PLC es el proveedor más representativo de servicios de telecomunicaciones de Sri Lanka. En 2005, Dialog Telekom estuvo incluido en la bolsa de valores de Colombo y, como empresa pública, hizo un compromiso de medir e informar a los accionistas sobre su desempeño sostenible. La empresa luego adoptó la Estructura Global de Presentación de Informes (Global Reporting Framework - GRI, Lineamientos G3) para formar las bases de su estructura de desempeño sostenible y realizó un análisis integral sobre las brechas internas para identificar las áreas de desempeño clave y los respectivos parámetros de datos que debían abordarse para cumplir con los requisitos de cumplimiento y los estándares de prácticas óptimas.

La estructura de desempeño sostenible de la empresa está basada en un solo sistema de información llamado el "CR Navigator". El sistema incluye datos sobre 48 indicadores principales y 30 complementarios que abarcan el rendimiento social, ambiental y económico y está alineado con los requerimientos de GRI. Estos indicadores capturan información de salida, resultados e indicadores de impacto en áreas clave del rendimiento de la empresa, incluyendo actividades de Inversión comunitaria estratégica. Juntos, estos indicadores representan el Medidor de Desempeño Sostenible de la empresa.

En el lado de inversión en la comunidad, los requisitos de datos de Dialog Telekom van más allá de los lineamientos de GRI y pretenden capturar los indicadores de impacto y de efectos. Así entonces, por ejemplo, en su programa de educación a distancia en donde la empresa utiliza tecnología satélite para transmitir materiales educativos a las escuelas que carecen de recursos, la empresa monitorea una muestra de los estudiantes para medir las mejoras en las notas de sus exámenes.

Adoptar un enfoque integrado de desempeño ha permitido a la alta gerencia de la empresa obtener un vistazo general equilibrado del desempeño sostenible de la empresa y evaluar los riesgos. Esta información también se ha utilizado en procesos de participación, incluyendo el establecimiento de alianzas locales. Al considerar el potencial para ampliar su programa de educación a distancia, por ejemplo, Dialog Telekom descubrió que contar con datos tangibles sobre los resultados del programa mejoraba la credibilidad de la empresa y ayudaba a que los socios locales quisieran participar.

Finalmente, Dialog Telekom está usando su estructura de Medidor de Desempeño Sostenible para vincular los requerimientos para la captura de datos y para cargar los datos para las evaluaciones de desempeño del personal. Esto garantiza líneas claras de responsabilidad, mantenimiento regular de los datos de desempeño sostenible y toma de decisiones informadas en torno a aspectos clave de desempeño sostenible y asignación de recursos.

Utilice los resultados del monitoreo y la evaluación para impulsar la asignación de recursos para inversión comunitaria

Un nuevo enfoque que se está probando y discutiendo en algunas empresas está relacionado con utilizar los resultados del monitoreo y evaluación de sus programas de inversión comunitaria para informar su toma de decisiones en la asignación futura de recursos de inversión comunitaria. En otras palabras, si las inversiones de una empresa en un área demuestran que tienen mejores resultados por dólar gastado (en términos de número de personas alcanzadas, impacto positivo comprobado y nivel de satisfacción de los actores clave locales), por ejemplo, sobre inversiones en otra área, las asignaciones futuras de recursos se pueden cambiar en favor de este tipo de actividades de alto rendimiento. De igual forma, la selección de proyectos nuevos estaría influenciada por el desempeño anterior de proyectos similares, mientras que los proyectos de bajo desempeño se eliminarían por completo.

Pocas empresas entienden cómo sus programas corporativos de responsabilidad social responden a objetivos comerciales específicos o si realmente crean un valor financiero.

RELACIONANDO LOS RESULTADOS EN LA COMUNIDAD CON EL VALOR COMERCIAL

Las donaciones *ad hoc* vistas como filantropía generalmente no crean la expectativa de un “retorno” ni suficiente incentivo para monitorear los resultados. En contraste, un enfoque estratégico busca crear valor compartido, incluyendo valor comercial. Un estudio de McKinsey de 2009 mostró que pocas empresas entienden cómo sus programas corporativos de responsabilidad social (de lo cual la inversión comunitaria es una parte) responden a los objetivos específicos del negocio, o si en efecto crean un valor financiero. El estudio sugiere que las empresas que pueden desarrollar indicadores para traducir los resultados de la comunidad en beneficios (en términos valorados por el mercado; reducción de riesgos, reputación mejorada, ganancias de productividad, etc.) pueden obtener beneficios adicionales al comunicar esta información a los inversionistas y analistas financieros. Un incentivo adicional es que los programas ambientales y sociales de alto rendimiento cada vez se ven más como una entidad para la administración efectiva del negocio.⁷⁰

VALORACIÓN DEL PROGRAMA DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO DE PLACER DOME (CHILE)⁷¹

Un estudio de valoración financiera desarrollado el año 2006 sobre prácticas de desarrollo sostenible, determinó, en ese momento, que si el programa de participación comunitaria de Placer Dome podía agilizar en un año el proyecto de Cerro Casale, añadiría USD \$0.81 por acción al valor del capital accionario de la empresa. Esto se tradujo en una apreciación del 5.5 por ciento de su precio de mercado en ese momento de USD \$14.70 por acción.

Para poder realizar el análisis, se hicieron ciertas suposiciones. En el caso de Placer Dome, la empresa minera tenía un programa de alta calidad de participación comunitaria que utilizaba asesores comunitarios para promover la participación y compromiso de los actores clave y para llegar a toda la comunidad. El estudio asumía que el programa de participación comunitaria de Placer Dome llevaría a apresurar la aprobación del proyecto y la “reserva” del proyecto; un año antes de lo planificado inicialmente.

Uno de los beneficios empresariales clave de un programa de inversión comunitaria es la mejora en la relación entre una empresa y las comunidades locales, lo que contribuye a un ambiente operativo sin problemas para la empresa. Desarrollar un único indicador para esto puede ser un reto, pero se pueden utilizar varios indicadores de referencia para captar si el clima operativo/relación con los actores clave está o no está mejorando.

INDICADORES DE RELACIONAMIENTO ENTRE LA COMUNIDAD Y LA EMPRESA⁷²

- Número de protestas, manifestaciones, cartas de quejas y solicitudes de compensación
- Número de participantes de la comunidad en las reuniones de consulta
- Cierres de actividades debido a una interrupción por parte de los actores clave/de la comunidad
- Cantidad de solicitudes de empleo recibidas de los actores clave locales/de la comunidad
- Incidentes (relacionados con las comunidades u otros actores involucrados) que afectan al personal o a la propiedad de la empresa
- Número de problemas o reclamos identificados por los actores locales clave
- Cantidad, y el período de tiempo de retrasos, de aprobaciones del gobierno
- Sentir de la comunidad con respecto a las actuales iniciativas de desarrollo, ¿Cubren las necesidades y expectativas?)
- Efectividad de las actividades de consulta pública (es decir, ¿Las personas locales consideran que su participación tiene algún valor?)
- Grado de confianza que siente la comunidad hacia la empresa (y viceversa)
- Posturas que adopta el gobierno local en cuanto a las decisiones que afectan a la empresa
- Los miembros de la comunidad dicen que están mejor como resultado de la presencia de la empresa
- Número de artículos de prensa positivos y negativos sobre la empresa

Mida el retorno de la inversión comunitaria

Medir el retorno de la inversión comunitaria es una nueva frontera de monitoreo y evaluación. Convertir los beneficios empresariales de la inversión comunitaria en métricas financieras estándar no es una tarea fácil. La Tabla 8.2 describe tres metodologías nuevas que podrían utilizarse para monetizar los beneficios de las inversiones sostenibles de una empresa relacionados con las comunidades locales.

Tabla 8.2: Metodologías emergentes para la valoración de programas de sostenibilidad corporativa⁷³

Metodología	Descripción	Características clave	Ejemplo de solicitud
Herramienta de apreciación financiera para las inversiones de sostenibilidad	Ayuda a una empresa a calcular el Valor neto actual (VNA) de las inversiones de continuidad al capturar los beneficios directos e indirectos. Desarrollado por IFC/Rio Tinto/Deloitte	- Diferencia entre la creación de valor y la protección del valor. Consulte la Herramienta 10 para conocer los detalles. - La calidad de los programas de sostenibilidad (por ejemplo, diseño, administración, capacidad, ejecución) se incorpora al modelo. Dos aspectos importantes de la calidad incluyen el involucramiento de actores clave y la percepción de la comunidad. Esta es información importante en el proceso de valoración ya que los programas de alta calidad mejoran el potencial de mitigación de riesgos.	Antes de aplicar el análisis de valoración financiera, el Valor neto actual total de la refinería de alúmina y de la mina de bauxita de la pradera Alcan de Río Tinto se calculaba en US\$1.500 millones durante una vida de 62 años de la mina. Luego del proceso de valoración, el valor total agregado de varias inversiones de continuidad en el sitio del proyecto (por ejemplo, programa de participación comunitaria, programa de salud, acceso a agua, desarrollo de proveedores locales) llegó a un total de USD \$517.168 (incluyendo USD \$260.638 en la creación de valor directo y USD \$256.530 en la creación de valor indirecto).
Beneficio social sobre la inversión (SROI, por sus siglas en inglés)	Mide el valor de los beneficios con relación a los costes de lograr dichos beneficios. Por ejemplo, una relación de 3:1 indica que una inversión de \$1 produce \$3 en valor social. Proporciona información para mejorar la forma en que se ejecuta un programa y para darle forma a la futura toma de decisiones. Desarrollado por la New Economics Foundation (Fundación para una nueva economía, NEF, por sus siglas en inglés)	- Los actores clave son fundamentales para la implementación efectiva de SROI. - El primer paso es establecer qué abarcará el análisis SROI y quién estará involucrado. La metodología también incluye una evaluación de la relevancia para determinar qué resultados e impactos no es apropiado incluir. Consideraciones clave: importancia para los actores involucrados y disponibilidad de datos. - Se utiliza un enfoque de estructura lógica para producir un "mapa de impacto" con información del proyecto, resultados, repercusiones e impactos para determinar los requisitos para la recopilación de datos e indicadores. - Se utiliza un análisis detallado de la información (por ejemplo, recursos, tiempo del personal) para calcular la inversión total del programa. Los beneficios del programa (resultados e impactos) incluyen los beneficios directos e indirectos así como los efectos del excedente. Los resultados que hubieran ocurrido de cualquier manera o que son el resultado de otros factores se eliminan de esta consideración. - El cálculo de SROI implica sumar los beneficios, restar los negativos y comparar el resultado con la inversión. Aquí es también en donde se puede realizar la perceptibilidad de los resultados para determinar qué suposiciones tienen el mayor impacto en el modelo - Se hace énfasis en informar sobre los resultados e incorporar el aprendizaje en los procesos comerciales.	Fresh Pastures CIC en Inglaterra utilizó un enfoque SROI para medir el valor de proporcionar no solo leche a las escuelas (su principal misión) sino también educación a los niños sobre vivienda saludable, buena planificación alimenticia, temas ambientales, inclusión social e igualdad de oportunidades. En un ejercicio de SROI relacionado, la empresa identificó que por cada £1 de producto final del contrato, 59 peniques de beneficio social se convertirían en beneficios ambientales, de educación y empleo.
El efecto SD	Se basa en el uso de métodos financieros comunes para aislar el efecto de los programas/prácticas de sostenibilidad corporativa sobre el rendimiento del precio de las acciones. Desarrollado por Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., y Corporate Knights Inc.	- La metodología utiliza métodos financieros comúnmente usados (por ejemplo, Valuación del flujo de caja con descuento, Relación del precio contra el flujo de caja por acción, Valuación de precios de opciones y Valor agregado económico) para aislar el efecto de las prácticas de continuidad corporativa sobre las valuaciones de la empresa/rendimiento del precio y para expresar este efecto en lenguaje financiero. Este informe utiliza métricas de continuidad específicas de la empresa del sector minero canadiense. - La valuación se basa en datos de activos/nivel del proyecto y puede basarse en una serie de suposiciones. Como ejemplo, la existencia y calidad de los programas de los actores involucrados y de la comunidad de la empresa se podrían relacionar con un conjunto de suposiciones sobre el valor comercial que la empresa está obteniendo (por ejemplo, tener un programa de participación comunitaria de alta calidad conduce a que la aprobación del proyecto avance rápidamente por X número de años).	La evaluación de las prácticas de continuidad de Teck Cominco, una empresa minera canadiense, reveló que la empresa demostró un respeto importante por los aborígenes en términos de su rol como empleados y miembros de la comunidad. La evaluación además sugirió que este tipo de relación contribuyó a las mejoras en la productividad del empleado y en la confianza de la comunidad, así como las reducciones de personas en el riesgo comercial. La reducción de riesgos asociada con las relaciones de los empleados y comunidad mejorada de Teck Cominco se estimó estar valuada en US\$859 millones (US\$4.24 por acción).

Si medir el valor es importante, comunicar ese valor es igualmente importante.

COMUNICANDO ACERCA DE LA INVERSIÓN COMUNITARIA

Si medir el valor es importante, *comunicar* ese valor es igual de importante. Para optimizar los beneficios empresariales que se derivan de la inversión comunitaria, los actores clave al nivel local, regional e internacional deben conocer estas inversiones y el valor que crean. Por ejemplo, si un programa de inversión en la comunidad está diseñado para ayudar a mejorar la reputación de una empresa, asegurar su licencia social para operar o dar apoyo a la administración de riesgos, comunicar de manera activa y sostenida acerca del programa debe ser una parte integral de la estrategia.

Tal como se discutió en el Capítulo 1, existen varios beneficios que se derivan de una comunicación efectiva sobre cómo una empresa invierte en las personas. Las comunicaciones estratégicas apoyan las metas comerciales de una empresa, así como la toma de decisiones relacionadas con asuntos de la comunidad. Esto promueve el diálogo, la participación y un flujo regular de información, mejorando así, la transparencia y el reconocimiento.

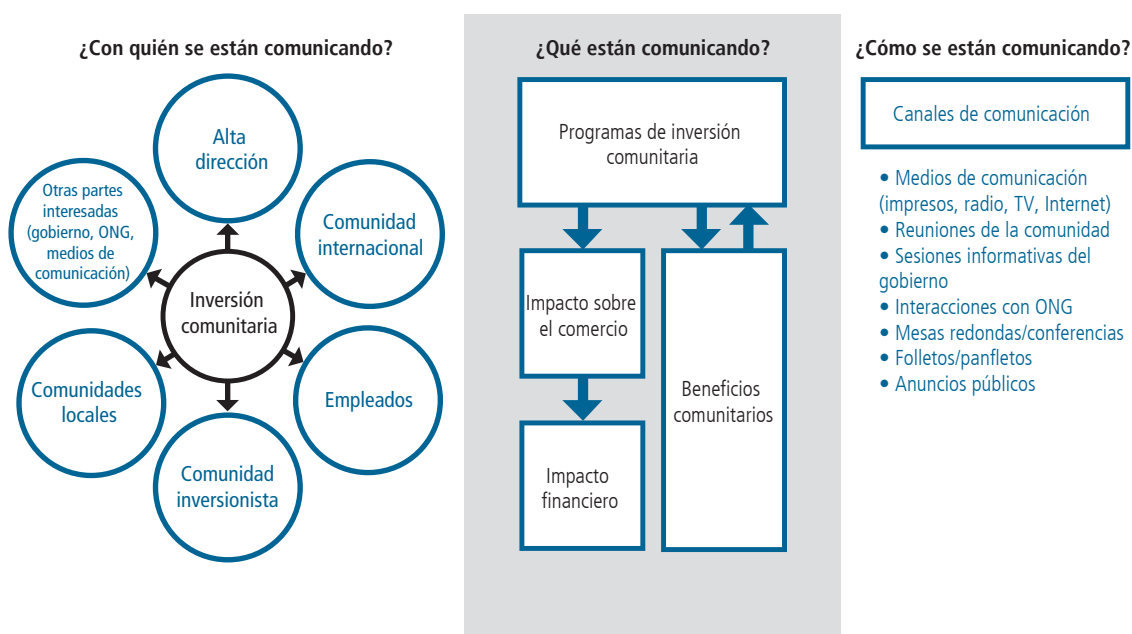
Aunque la función de las comunicaciones es siempre importante, es particularmente importante para la inversión comunitaria si una empresa:

- Enfrenta riesgos políticos, normativos o de reputación vinculados al sector en el cual opera
- Tiene buenas historias para contar
- Tiene una capacidad limitada de comunicaciones o no tiene comunicaciones (y por consiguiente tiene relaciones limitadas con los medios, organizaciones de la sociedad civil y el público en general)
- Tiene un alto perfil nacional o internacional
- Enfrenta críticas públicas, campañas de ONG o actores clave particularmente agresivos.
- Enfrenta altas expectativas de beneficios locales o falta de confianza/escepticismo de los actores locales involucrados
- Necesita fortalecer el apoyo interno o de los accionistas para la inversión comunitaria y justificar los recursos



© J. Pantoja

Figura 8.2: Comunicación para la inversión comunitaria



Consejos para la planificación de las comunicaciones

La comunicación es un proceso continuo que, idealmente, debería empezar en el momento en que la empresa empieza cualquier actividad en una nueva ubicación y mucho antes de que los programas de inversión comunitaria empiecen a producir resultados. Un buen plan de comunicación identifica a los participantes clave y las audiencias relevantes, conecta a la empresa con sus actores clave y clientes, define y transmite mensajes específicos que se identifican con audiencias objetivo y sigue un plan de acción de largo plazo.

✓ Utilice las comunicaciones para apoyar sus objetivos empresariales y la estrategia de inversión comunitaria

En un contexto empresarial, una estrategia de comunicación de inversión comunitaria sirve como una:

- **Herramienta para la toma de decisiones:** apoya la toma de decisiones de la gerencia; permite el uso eficiente de los recursos
- **Herramienta para la administración de riesgos:** promueve el flujo de información y transparencia para administrar riesgos y aprovechar oportunidades
- **Herramienta de identificación de marca:** difunde los éxitos y logros de la inversión comunitaria para mejorar la reputación pública

Con estos propósitos en mente, las metas de comunicación internas y externas de la inversión comunitaria debe ser establecidas:

- ¿Cómo puede la comunicación apoyar su inversión comunitaria relacionada con sus objetivos empresariales (tales como adquirir una licencia social para operar, mejorar la reputación o cumplir con los estándares de la industria global)?
- ¿Cómo puede la comunicación apoyar sus objetivos internos (asegurando el apoyo y recursos para la inversión comunitaria de parte de la gerencia y accionistas; o promoviendo el entendimiento y la participación en la estrategia de inversión comunitaria en toda la empresa)?

Con base en estas consideraciones, decida *qué* comunicar.

✓ Evalúe el contexto de comunicaciones

Al igual que la inversión comunitaria en sí, las comunicaciones no se dan en un vacío. Entender los contextos local e internacional en los cuales opera la empresa, tal como legados históricos o campañas globales dirigidas a cierta industria (por ejemplo, la minería de oro o aceite de palma), es crítico cuando se define una estrategia de comunicación efectiva. Contar una buena historia es muchas veces suficiente; las empresas deben saber a quién le están hablando, cómo y en qué momento en el tiempo. Piense en:

- Retos principales a los cuales la estrategia de comunicaciones debe responder. ¿Cuáles son los temas o percepciones que podrían necesitar un cambio?
- Contexto nacional/local para el proyecto y los mensajes clave
- Opinión pública
- Contexto internacional (por ejemplo, campañas globales)
- Actores involucrados y audiencias clave
- Creadores de opinión/comentadores nacionales y regionales
- Actores clave internacionales/influyentes

✓ Establezca una función de comunicaciones para apoyar a su equipo de inversión comunitaria

Idealmente, una empresa habrá establecido una función de comunicaciones distinta de su equipo de inversión comunitaria (aunque los dos deben trabajar juntos de cerca). El fundamento es que las comunicaciones son un grupo de destrezas que va más allá del relacionamiento con comunidades a nivel local para dirigirse a un grupo más amplio de actores clave (incluyendo los medios, ONG internacionales e inversionistas). Los pasos necesarios incluyen:

- Evaluar la capacidad técnica (recursos y destrezas de comunicaciones internas y externas)
- Capacitar al personal de comunicaciones en temas relacionados con la inversión comunitaria
- Determinar un presupuesto de comunicaciones

✓ Identifique audiencias objetivo y elabore mensajes clave

Después de un análisis del contexto local, un consenso sobre los objetivos de comunicación para la inversión comunitaria y una evaluación de las capacidades, una empresa está lista para desarrollar la estrategia sobre cuál es la mejor forma de alcanzar sus objetivos de comunicación. ¿Cuáles son las audiencias objetivo de la empresa? ¿Cuáles son los mensajes clave? ¿Cómo deben elaborarse los mensajes e información para que satisfagan las diferentes necesidades e intereses de cada grupo objetivo? ¿Cómo puede utilizarse la comunicación para crear el diálogo de dos vías y solicitar retroalimentación?

✓ Desarrolle mensajes en alineación con el ciclo del proyecto de inversión comunitaria

Las empresas podrían considerar que es útil pensar sobre su planificación de comunicación en términos de cada etapa del proceso de la estrategia de inversión comunitaria y alinear los objetivos de comunicación y los mensajes clave relacionados.

- **Involucramiento temprano:** enfocarse en administrar las expectativas, establecer el tono correcto para la colaboración y asociación y aclarar la visión y función de la empresa en relación al apoyo a las comunidades y al gobierno local en el proceso de desarrollo.
- **Etapas de planificación:** no se quede callado durante el período de planificación y no permita que surjan y echen raíces rumores, información errónea y frustración. Mantenga el impulso activo y evite los tiempos de espera prolongados antes de que los programas de inversión comunitaria puedan mostrar resultados. Esto se puede hacer comunicando activamente los diferentes aspectos referidos a los procesos de diseño del programa de inversión comunitaria con participación de los actores clave. Esto puede incluir la formación de comités, de los criterios de participación, el proceso para seleccionar representantes, la identificación de socios locales, así como cronogramas, programas de actividades y los siguientes pasos.
- **Establecimiento de los parámetros de inversión comunitaria:** comunique el fundamento y proceso de toma de decisiones de la empresa (es decir, la creación de “valor compartido”) para identificar y seleccionar qué áreas de inversión apoyará, y cuáles no apoyará y por qué. También debe hacerse énfasis en los mensajes sobre sostenibilidad, apropiación local y salida o transferencia de los proyectos de inversión comunitaria.
- **Planificación de la implementación:** utilice la comunicación para fomentar la transparencia, desarrollar confianza y recoger comentarios y preguntas sobre los mecanismos de implementación, asignación de recursos, procesos de toma de decisiones y estructuras de gobierno para la implementación de la inversión comunitaria.
- **Medición de resultados:** la comunicación es más poderosa en la etapa en la que el programa de inversión comunitaria ofrece beneficios tangibles que pueden verse, sentirse y medirse. En esta etapa, comunique de manera activa y repetida los resultados de la inversión comunitaria a los actores clave a varios niveles con el fin de maximizar los beneficios empresariales deseados de dichas inversiones (ya sea reducción de riesgo social o mejorar la reputación).

✓ Determine las herramientas y canales de comunicación

Después de un análisis de la situación actual, un consenso sobre los objetivos de la comunicación y una evaluación de las capacidades, las empresas deben establecer cómo podrían alcanzar sus metas. ¿Qué herramientas y canales serán más efectivos para transmitir mensajes clave? Identifique:

- Canales de comunicación
 - Medios de comunicación (periódicos importantes, radio, televisión, Internet, líderes de opinión)

- Reuniones de la comunidad
- Sesiones informativas del gobierno
- Interacciones con ONG
- Mesas redondas/conferencias
- Folletos/panfletos (incluyendo reportes de la empresa)
- Anuncios públicos
- Voceros clave
- Fechas y eventos clave

✓ **Involucre socios que puedan ayudar a transmitir y reforzar su mensaje**

Muchas empresas identifican socios para la implementación y poder apoyar sus esfuerzos de comunicación, por ejemplo, organizaciones locales que puedan ofrecer investigación, redes activas o vehículos de comunicación únicos (tales como estilos de reunión culturalmente apropiados, volantes fáciles de entender, programas de radio para áreas rurales, etc.). Esto, junto con el respaldo de terceros, socios o personas/organizaciones influyentes, puede ser un medio efectivo para difundir y ampliar los mensajes clave e información de la inversión comunitaria.

✓ **Planifique lo peor: prepare un plan de comunicaciones en caso de crisis**

Planificar con anticipación permite una respuesta rápida cuando surge una crisis (por ejemplo, accidentes, quejas importantes o interrupciones relacionadas con los principales interesados). Dicha planificación anticipada implica establecer canales de cadena de mando, identificar a los portavoces de la empresa, preparar preguntas y respuestas y cultivar contactos con los medios de comunicación para difundir respuestas inmediatas.

✓ **Mida el éxito de su estrategia de comunicación**

Finalmente, ¿de qué manera evalúa una empresa si su estrategia de comunicación para inversión comunitaria ha tenido éxito? En muchos casos, la retroalimentación directa y las anécdotas revelarán si los esfuerzos de comunicación han sido efectivos. Sin embargo, es posible que se compruebe que otras fuentes también son útiles:

- Resultados de encuestas de percepción del público
- Número de aprobaciones de terceros
- Retroalimentación positiva de las ONG/sociedad civil
- Tono positivo de la cobertura de los medios de comunicación
- Nivel de apoyo político
- Entendimiento comunitario de los procesos y asuntos relacionados con inversión comunitaria
- Nivel de gestión o apoyo del inversor



HERRAMIENTAS

Herramientas

- Herramienta 1: Plantilla para elaborar una estrategia de inversión comunitaria
- Herramienta 2: Plantilla para la elaboración de un plan de comunicaciones
- Herramienta 3: Cuestionario para mapeo institucional
- Herramienta 4: Análisis de redes sociales
- Herramienta 5: Evaluación de riesgos y oportunidades
- Herramienta 6: Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación de capacidades organizacionales
- Herramienta 7: Herramienta McKinsey de evaluación de capacidades
- Herramienta 8: Plantilla de estrategia de transferencia/salida
- Herramienta 9: Plantilla de estrategia de reestructuración
- Herramienta 10: Herramienta de planificación y valuación financiera para inversiones de sostenibilidad

Herramienta 1: Plantilla para elaborar una estrategia de inversión comunitaria

El alcance y nivel de detalle de la estrategia debe adaptarse a las necesidades y etapa del proyecto (o a las operaciones de la empresa).

Introducción	– Breve descripción del proyecto: operaciones de la empresa, contexto comunitario e impactos o problemas ambientales y sociales clave
Argumento empresarial	– Fundamento comercial para apoyar un programa de inversión comunitaria/beneficios comerciales anticipados – Oportunidades, riesgos y problemas a nivel del ámbito de intervención que serán abordados con la inversión comunitaria”.
Contexto local	– Hallazgos clave de la evaluación de línea de base socioeconómica y consultas con los actores clave – Análisis de los actores clave – Oportunidades y retos que plantea el contexto local – Mapeo institucional: instituciones, organizaciones y socios potenciales – Planes y prioridades de desarrollo clave del gobierno
Relación con la comunidad y planeamiento	– Proceso, mecanismos y calendario para relacionarse con los múltiples actores clave – Fases, actividades y cronograma para la planificación comunitaria e ingreso de información para definir la estrategia y prioridades de la inversión comunitaria – Resultados de la evaluación y priorización de las prioridades de desarrollo local
Objetivos, principios rectores y criterios	– Metas y objetivos de la estrategia de inversión comunitaria (relacionados con el argumento empresarial y los objetivos MART*) – Principios de orientación, criterios de elegibilidad y criterios de selección
Áreas de enfoque de la inversión comunitaria	– Proceso y criterios (por ejemplo, “filtros”) que se utilizan para elegir las áreas para la inversión comunitaria – Áreas de enfoque clave seleccionadas (y fundamento de respaldo para cada una) – Tipología de inversiones y asignación presupuestal
Principales competencias y recursos de la empresa	– Formas en que la empresa puede aprovechar sus activos, recursos y rol privilegiado para apoyar las áreas clave de la inversión comunitaria (por ejemplo, personal, experiencia, instalaciones, equipo, contactos, incidencia, etc.)
Estrategias de sostenibilidad, transferencia y salida	– Medidas propuestas para evitar crear dependencia y para garantizar que los programas pueden ser autosostenibles una vez que la empresa reduzca o retire su apoyo – Estrategia y cronograma para reducir el apoyo de la empresa y desarrollar la autosuficiencia local para la administración y financiamiento de los proyectos y programas
Planificación de la implementación	– Estructuras o modelo(s) propuestos de implementación (y razones para la selección) – Socios potenciales – Roles y responsabilidades – Calendario de implementación – Composición y estructura de gestión (para garantizar la representación y toma de decisiones de los diversos actores involucrados)
Coordinación interna y alineación	– Coordinación con otros programas/políticas de la empresa que afectan a las comunidades – Mecanismos para la coordinación entre unidades que interactúan con los actores involucrados locales – Responsabilidades y roles interdisciplinarios para las unidades que interactúan con los actores locales clave
Desarrollo de capacidades	– Preparación de la empresa (apoyo de la gerencia, capacidad interna para relacionarse con los públicos objetivos) – Identificación de necesidades de desarrollo de capacidades (por ejemplo, grupos objetivo/capacidades necesarias) – Actividades de desarrollo de capacidades que se han realizado a la fecha
Presupuesto y personal	– Recursos necesarios de personal para apoyar la inversión comunitaria (coordinación, supervisión, administración) – Estimación del presupuesto y fuentes principales de financiamiento (incluyendo cualquier plan para financiamiento externo y acuerdos para lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo) – Presupuesto de la inversión comunitaria (de varios años) y contingencias
Medición de resultados	– Actividades de monitoreo y evaluación que se deben llevar a cabo – Mecanismos de participación que se deben utilizar – Indicadores clave a monitorear (incluyendo beneficios comerciales) e información de línea de base requerida – Requisitos de presupuesto y recursos
Comunicaciones	– Planes de comunicación externo e interno – Cronograma, públicos objetivo, canales de comunicación a utilizar

* Específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y de tiempo limitado

Herramienta 2: Plantilla para la elaboración de un plan de comunicaciones

La siguiente plantilla proporciona una estructura sugerida para la preparación de un plan de comunicaciones para apoyar la inversión comunitaria estratégica de la empresa. El alcance y nivel de detalle del plan de comunicaciones debe adaptarse a las necesidades y etapas del proyecto (o a las operaciones de la empresa).

Las comunicación estratégica involucra el uso de herramientas de cobertura externa e interna para lograr resultados medibles que apoyen los objetivos empresariales. Una buena estrategia de comunicación:

- Identifica a la audiencia clave (interna y externa)
- Conecta a la empresa con su red de actores clave y clientes
- Define y envía mensajes específicos que harán eco en sus públicos objetivo
- Está diseñada para lograr resultados medibles
- Sigue un plan de acción de largo plazo

Restricciones/desafíos del contexto local	• Desafíos clave del contexto local, nacional e internacional a los cuales debe responder la estrategia de comunicación (por ejemplo, opiniones locales, legados históricos o campañas globales en contra de la industria)
Público objetivo y sus necesidades de información	• Los actores clave que necesitan ser informados/influenciados a través de actividades de comunicación • Análisis de los actores clave: a) audiencias internas y externas; b) grupos objetivo principales, secundarios y de alto valor/influyentes (por ejemplo, encargados de toma de decisiones políticas y líderes de opinión locales) • Principales necesidades de información de las audiencias objetivo (alineadas con el ciclo del programa de inversión comunitaria)
Metas y objetivos del plan de comunicaciones	• Meta general del plan de comunicaciones tomando en cuenta el contexto, desafíos, oportunidades y necesidades de la audiencia (relacionado con los objetivos de negocios de la empresa) • Objetivos externos (por ejemplo, fortalecer la licencia social para operar) e internos (por ejemplo, crear el sentido de apropiación) de la estrategia de comunicación
Mensajes clave	• Mensajes clave y tono de los mensajes clave (por ejemplo, información visual y real que se identifica con el público objetivo)
Canales de comunicación internos y externos	• Canales de comunicación internos y externos, existentes • Canales que permiten una comunicación de ida y vuelta • Los canales más apropiados (por grupo de actor clave) para comunicar los mensajes clave (por ejemplo, radio rural, diarios influyentes en el área, líderes de opinión)
Actividades clave y cronograma	• Fechas/eventos para actividades planificadas de comunicación • Fechas/eventos con los que se deben coordinar las actividades de comunicación • Actividades que apoyan la estrategia de comunicación a largo plazo (por ejemplo, mantener y controlar un sitio Web, mantener buenas relaciones con la prensa) • Riesgos/restricciones que podrían afectar el desarrollo de las actividades de comunicación (por ejemplo, requisitos de programación y autorización, aprobaciones de otras partes) y medidas de mitigación

Respuesta a la crisis	• Equipo de comunicación de crisis (por ejemplo, ejecutivos de alta dirección, asesores legales, gerente de proyecto y persona encargada de las comunicaciones) • Voceros designados de la empresa • Contactos con los medios de comunicación para difundir respuestas sin retrasos • Protocolos de comunicación (por ejemplo, “árbol” de comunicaciones en caso de emergencia) • Guiones escritos para preguntas y respuestas sobre los programas de la empresa junto con otros materiales de comunicación
Personal y presupuesto	• Personal para apoyar • Presupuesto para llevar a cabo las actividades planificadas de comunicación (por ejemplo, preparación y producción de materiales de comunicación, servicios de traducción, costos de publicidad, desarrollo de eventos) • Oportunidades para atraer patrocinadores/socios externos en torno de actividades planificadas de comunicación
Socios externos/ voceros clave	• Voceros clave y suplentes designados • Principales contactos con los medios de comunicación • Implementación de sociedades con organizaciones locales cuyas capacidades de investigación, redes en el terreno y vehículos únicos de comunicaciones se pueden aprovechar
Medición del éxito	• Indicadores clave para medir el avance en función a los avances esperados: – Percepciones del público (positivas/negativas) – Número de aprobaciones de terceros – Nivel de identificación de la comunidad con la inversión comunitaria (en aumento/en descenso) – Naturaleza de la sociedad civil/retroalimentación de las ONG – Tono de la cobertura de los medios de comunicación (positivo/negativo) – Nivel de apoyo político (en aumento/en descenso) – Estadísticas operativas (por ejemplo, número reducido de interrupciones en la operación debido a disturbios locales) • Medidas para garantizar que la información sobre el desempeño se utiliza para ajustar el plan de comunicaciones (mensajes, tácticas, herramientas y recursos) según sea necesario

Herramienta 3: Cuestionario para mapeo institucional

La siguiente herramienta es parte de la *Caja de Herramientas Rural Invest* desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) para preparar proyectos exitosos de desarrollo rural, en términos de inversión social y generación de ingresos. Este conjunto de herramientas incluye cursos de capacitación, manuales y software desarrollado a la medida que son aplicables a cualquier agencia, proyecto, organización o inversionista privado que administre fondos para inversiones rurales y agrícolas de pequeña y mediana escala.*

Las actividades de mapeo institucional que se detallan a continuación se pueden utilizar para realizar el análisis del contexto local con el propósito de identificar los grupos comunitarios, instituciones de desarrollo, organizaciones locales y otros socios potenciales. (consulte el Capítulo 3).

Mapeo de los actores clave

Estos grupos pueden incluir: grupos de trabajo, clubes juveniles, cooperativas, asociaciones de agricultores, organizaciones de mujeres, asociaciones de padres de familia, organizaciones religiosas, asociaciones de ahorros y préstamos, juntas de riego, comités de desarrollo local, etc. El objetivo del mapeo institucional es descubrir los roles y actividades de estos diversos grupos.

Información que se puede obtener:

- Información breve de los actores clave que existen en las comunidades
- Un mapa o bosquejo que muestre la distribución espacial de los distintos actores que existen en las comunidades
- Un registro de estos diversos grupos con el propósito de planificación futura

Preguntas útiles:

- ¿Cuáles son los actores clave o actividades que existen en la comunidad?
- ¿Qué otras organizaciones existen en la zona? ¿Cuáles son sus relaciones con la comunidad?
- ¿Cuántos miembros tienen?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Qué actividades llevan a cabo?
- ¿Cómo se relacionan con otros actores locales o las comunidades?
- ¿Cuáles son las relaciones entre estas organizaciones y la comunidad?
- ¿Existen conflictos entre la comunidad y los actores clave en la zona? Si existen, ¿cuál es la causa? ¿Cómo se pueden superar estos conflictos?

* www.fao.org/tc/tci/ourrole/ruralinvest/it/

Formato: actores clave en la comunidad

Organización y fecha de establecimiento	Actividades realizadas	Rol o función en el desarrollo local	Número de miembros en el área

Mapeo de instituciones de desarrollo

Las instituciones de desarrollo incluyen instituciones públicas, entidades privadas y ONG. El objetivo principal del mapeo institucional es identificar las actividades que estas organizaciones llevan a cabo (o que han llevado a cabo), la política y el enfoque de desarrollo adoptado por ellos y, con base en esta información, identificar su contribución potencial a los objetivos y metas del proyecto o programa bajo consideración.

Información que se puede obtener:

- Resumen de las instituciones de desarrollo que trabajan en la zona, por sector
- Una tabla o gráfico que muestre lo que hacen las instituciones de desarrollo y el tipo de relación que mantienen con la comunidad
- Un registro de las instituciones de desarrollo que trabajan en la zona con el propósito de definir su rol en el desarrollo local

Preguntas útiles:

- ¿Qué instituciones públicas (del estado), gobiernos locales, entidades privadas y ONG tienen una presencia significativa en las comunidades?
- ¿En qué sectores opera cada una de estas instituciones y qué actividades concretas han realizado o están realizando actualmente?
- ¿Qué piensan los funcionarios de cada una de estas instituciones de las organizaciones que participan en la toma de decisiones en los proyectos y programas que ejecutan?
- ¿Cómo califican los miembros de la comunidad el trabajo de estas instituciones?

Formato: instituciones de desarrollo

Institución	Actividades realizadas	¿Con quién trabaja?	Nivel de participación en la toma de decisiones

Mapeo de la capacidad de gestión de las organizaciones locales

Cuando sea necesario, el mapeo institucional también puede analizar la experiencia y capacidad de las organizaciones locales que operan en el área. El objetivo de este ejercicio es averiguar si las organizaciones locales requieren fortalecimiento y, si es así, en qué áreas.

Información que se puede obtener:

- Identificación de las áreas de capacitación y asistencia técnica requerida por las diferentes entidades e instituciones locales
- Resumen del capital social o de la capacidad de gestión de las comunidades y organizaciones locales

Preguntas útiles:

- ¿Qué organizaciones locales existen? ¿Tienen estatus legal? ¿Tienen diferentes funciones?
- Si existen varias organizaciones locales, ¿hay tensiones o conflictos entre ellas?
- ¿Los miembros de la comunidad u organización(es) ayudan a financiar las actividades de la organización?
- ¿Con qué frecuencia se reúnen sus directores o sus consejos?
- ¿Se llevan minutas de las asambleas y reuniones?
- ¿Se preparan hojas de balance general y se llevan registros contables?
- ¿Dichos registros son manuales o electrónicos?
- ¿Se realizan auditorías externas?
- ¿Cuándo y en qué evento se nombró a la junta directiva actual?
- ¿Cómo y con qué mecanismos evalúan los miembros de base popular, el rendimiento de sus líderes?
- ¿Con qué frecuencia se realiza el trabajo comunitario? ¿Quién participa en el trabajo comunitario?
- ¿Qué tareas se realizan de forma colectiva y sin costo?
- ¿Las organizaciones y sus comunidades tienen experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo?
- ¿De qué manera se toman las decisiones importantes que afecta a todos los miembros de la organización?
- ¿Qué mecanismos tienen los miembros de la comunidad para supervisar el trabajo de sus líderes?

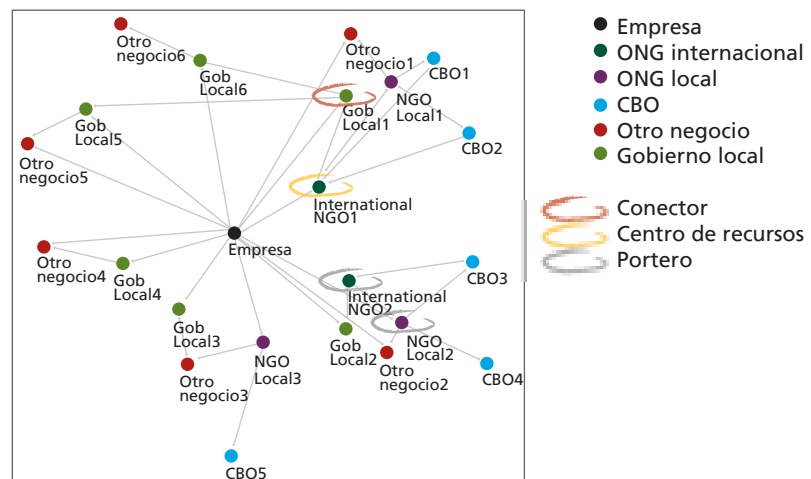
Herramienta 4: Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales (SNA, por sus siglas en inglés) es útil para visualizar los patrones de participación entre diversos actores locales y comprender cómo utilizar estas relaciones para lograr los objetivos de la inversión comunitaria de la empresa. Aunque es mejor usar un software especial, se puede iniciar sin software de SNA. El SNA incluye las siguientes tres etapas:

1. **Encuesta del participante:** los facilitadores diseñan una encuesta, a menudo en colaboración con los participantes. La encuesta incluye preguntas sobre los flujos de información, recursos y colaboración que son importantes para la comunidad local.
2. **Análisis de datos:** los resultados de la encuesta de SNA se tabulan en Excel o se ingresan en un software de análisis en red (como InFlow o UCINET).^{*} Estas aplicaciones gratuitas o de bajo costo tienen algoritmos incorporados que generan mapas de la red, ubicando a las organizaciones o personas según sus conexiones con los demás.
3. **Retroalimentación participativa:** se utilizan métricas y mapas de los actores clave para facilitar las discusiones entre la empresa y los miembros de la comunidad. Las preguntas generadas al analizar los resultados de SNA pueden ayudar a deducir observaciones extremadamente valiosas sobre los participantes clave, formas alternativas de optimizar las “cadenas de proveedores para el desarrollo” y opiniones nuevas con respecto a agentes con gran poder y que tienen una influencia importante en el ambiente de trabajo para la empresa.

Los mapas y métricas de SNA son particularmente efectivos cuando se utilizan en combinación con diálogo con los actores clave y puede ayudar a los planificadores del proyecto a identificar conectores clave, centros de recursos comunitarios y agentes, que se describen a continuación.

Ejemplo de un mapa de análisis de la red social (SNA)



^{*} <http://www.orgnet.com/inflow3.html> (InFlow) o <http://www.analytictech.com/ucinet/> (UCINET)

Los conectores son personas en una comunidad que conocen a un gran número de personas y que tienen el hábito de hacer presentaciones. Utilícelos en el proceso de inversión comunitaria para obtener una perspectiva completa, pero nunca confíe en una sola voz. Si la inversión comunitaria implica un componente de red explícito, entonces los conectores están bien posicionados para asumir un rol de liderazgo. Inclúyalos en su plan de difusión.

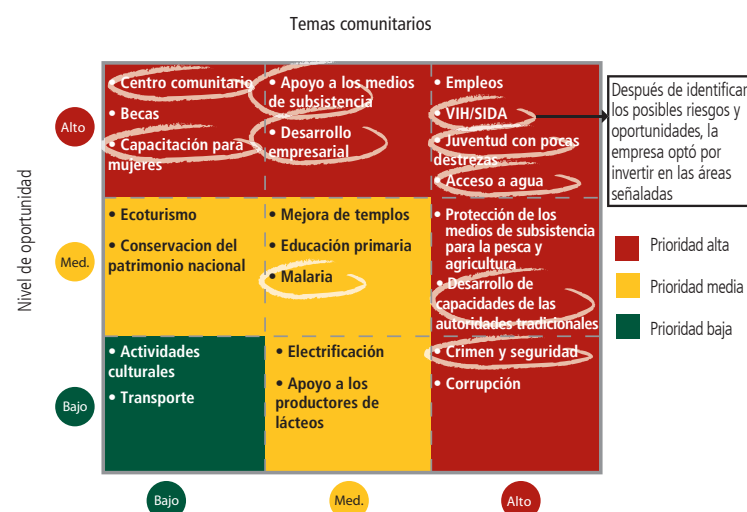
Los centros de recursos son personas u organizaciones que proporcionan recursos programáticos (financiamiento, suministros, capacitación o capital intelectual) a las ONG locales y a organizaciones comunitarias de primera línea que trabajan directamente con personas y comunidades afectadas. Los centros de recursos de la comunidad pueden presentarse de formas inesperadas, como pequeños negocios familiares, firmas locales de abogados y de contabilidad y consultores locales. Muchos de ellos pueden mostrarse recelosos con los inversionistas y corporaciones externos e inicialmente es posible que mantengan un perfil bajo.

Los porteros son organizaciones o personas que actúan como puente entre diferentes grupos, ayudando o impidiendo potencialmente el flujo de información entre sectores o regiones. Mientras que los conectores tienden a “conocer a todos”, los agentes con frecuencia conocen a “la gente correcta”. Los conectores tienen una posición extremadamente importante en cualquier iniciativa nueva y se deben considerar durante las fases de planificación e inicio del proyecto. A través del SNA, se puede identificar los agentes que pueden ayudar a crear enlaces entre los actores clave del proyecto, incluyendo el gobierno local, ministros del gobierno y grupos de interés especiales.

Herramienta 5: Evaluación de riesgos y oportunidades

Según se discutió en el Capítulo 6, no es raro que las empresas enfrenten altas expectativas de las comunidades y largas listas de necesidades y prioridades de desarrollo expresadas por los diferentes actores locales. En dicho contexto, se vuelve particularmente importante ejercer una selectividad y un enfoque estratégico con relación a qué actividades apoyar.

Una forma de priorizar entre los numerosos problemas y necesidades de desarrollo que plantean los actores locales es examinando con rigurosidad los riesgos y oportunidades. (para ver otros tipos de “evaluación, consulte el Capítulo 6). La evaluación de riesgo y oportunidad puede ser una herramienta útil de toma de decisiones que implica: (i) la identificación de riesgos y oportunidades asociadas con cada área de prioritaria de la comunidad; y (ii) la evaluación y clasificación de cada riesgo u oportunidad identificada para determinar posibles áreas prioritarias para la inversión comunitaria.



Identificación de riesgos y oportunidades

La participación comunitaria y los procesos de planificación normalmente revelan un conjunto de áreas o problemas de desarrollo que son importantes para los diferentes actores locales. Usando esto como el punto de inicio, mapee cada problema en relación a:

- el nivel de riesgo para la empresa (de no afrontar el problema)
- el nivel de oportunidad presentado para afrontar este problema (es decir, la posibilidad de ser logrado en términos de facilidad de ejecución y probabilidad de éxito)

Temas comunitarios	Naturaleza del riesgo	Naturaleza de la oportunidad	Nivel de riesgo (alto, medio o bajo)	Nivel de oportunidad (alto, medio o bajo)
Predominio del VIH/SIDA en el área de operaciones local	La incidencia local del VIH/SIDA podría constituir un riesgo para la fuerza laboral de la empresa, afectando la productividad, costos y moral.	La empresa puede asociarse para apoyar el desarrollo de la conciencia sobre VIH/SIDA, la prevención y programas de tratamiento para empleados y comunidades locales.	Alto	Medio
Altas tasas de desempleo/falta de empleos	Las altas expectativas de empleos combinadas con bajos niveles de educación y destrezas en las comunidades locales podrían promover la frustración y un sentimiento en contra de la empresa.	Una inversión durante una fase temprana en la capacitación de destrezas y programas empresariales puede aumentar los prospectos para obtener ingresos en los residentes locales.	Alto	Alto

¿Cómo clasificar los riesgos y las oportunidades?

Para cada riesgo identificado, la empresa debe asignar una calificación de alto/medio/bajo. Para que haya consistencia en la calificación, es importante establecer una definición común de lo que las calificaciones alta/media/baja significan. Los factores a considerar incluyen:

- ¿A qué riesgo se expone la empresa con este problema (ya sea en términos de retrasos e interrupciones del proyecto, licencia social o reputación)?
- ¿La mayoría de los actores clave locales o una minoría consideran el problema como de alta prioridad?
- ¿Cuál es la probabilidad o posibilidad de un “evento de riesgo” si no se trata la necesidad o problema?
- ¿El problema ha recibido atención de los medios de comunicación o de las ONG?

Para clasificar el nivel de oportunidad que presenta cada problema, evalúelos de acuerdo con la “posibilidad de logro”, lo que significa, qué tan fácil sería ejecutarlos a través del programa de inversión comunitaria de la empresa. Asigne una clasificación de alto/medio/bajo. Al igual que con la calificación de riesgos, son necesarios los criterios comunes y las definiciones de las calificaciones. Para determinar el nivel de posibilidad de lograr algo, considere:

- ¿Existen posibles organizaciones socias con suficiente experiencia y capacidad de implementación?
- ¿El problema está respaldado por el gobierno y se incluye en los planes de desarrollo local/regional/nacional?
- ¿Cuál es el costo estimado de la intervención?
- ¿Qué tan fácil es ejecutar la actividad (es decir, lo puede hacer fácilmente la empresa o un tercero)?
- ¿Cuál es el potencial de impacto (es decir, la capacidad de que la intervención resulte en beneficios de amplio espectro)?

	Alto	Medio	Bajo
Nivel de posibilidad de consecución (capital)	• Fácil de afrontar a través del programa de la inversión comunitaria • La organización socia está disponible para implementarla • La capacidad para implementar es suficiente • El costo de la intervención es razonable con relación al beneficio • Es probable que la intervención logre un alto impacto en el desarrollo	• Se puede afrontar a través del programa de la inversión comunitaria, pero es posible que sea difícil de ejecutar • El costo de la intervención es razonable o relativamente más alto con relación al beneficio • Es probable que el impacto en el desarrollo aún sea relativamente alto	• Se puede afrontar a través del programa de inversión comunitaria, pero es difícil de ejecutar • Los costos serían mayores al beneficio • La probabilidad de un alto impacto en el desarrollo no es segura o es demasiado costosa de lograr, o puede estar influenciada por otros factores fuera del alcance de lo que la empresa puede abordar

También es posible que algunos problemas de la lista no deban abordarse a través de la inversión comunitaria (por ejemplo, áreas que caen dentro de la administración de o compensación por impactos del proyecto o que es mejor si los trata el gobierno). Estos problemas deben marcarse como tal y excluirse de consideración final.

Como el paso final, la combinación de la calificación de riesgo inicial más de la calificación de la posibilidad de lograrlo, ayudarán a determinar si el problema debe priorizarse para el apoyo de la empresa a través de la inversión comunitaria.

Herramienta 6: Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación de capacidades organizacionales*

Nombre de la herramienta/metodología	Descripción
Evaluación efectiva de las capacidades para organizaciones no lucrativas (McKinsey y empresa)	Conocida como la Cuadrícula de Evaluación de Capacidades de McKinsey, esta herramienta está diseñada para ayudar a las organizaciones no lucrativas a evaluar su capacidad organizacional. La herramienta incluye una descripción de los siete elementos de capacidad organizacional. Cada variable de la cuadrícula se califica en una escala de 1 a 4. Pros y contras: Una herramienta de evaluación de capacidades integral y descrita claramente. Es de fácil manejo y se puede adaptar fácilmente para usarla en diferentes tipos de organizaciones. Sitio Web: www.emcf.org/pdf/mckinsey_capacitytool.pdf
Herramienta de Evaluación de Capacidades (CARE Somalia)	Breve cuestionario para evaluar la capacidad de una ONG u organización socia. La evaluación incluye la gestión, prácticas financieras y de administración, implementación de servicios, misión organizacional y sostenibilidad. Pros y contras: Es una lista de verificación simple y corta y un formato de calificación complementado con una escala de calificación. Sitio Web: www.careinternational.org.uk/download.php?id=39
Marco de Resultados de Capacidades (Instituto del Banco Mundial)	Es una herramienta para facilitar el pensamiento estratégico sobre temas de capacidades. El marco analiza los tres niveles de capacidad, individual, organizacional e institucional, e identifica los niveles de capacidad actuales y los deseados. Los hallazgos de la evaluación se utilizan para definir las intervenciones, abordar las brechas y definir los indicadores que se pueden monitorear de forma conjunta con los actores clave. Pros y contras: Proporciona una estructura útil para pensar sobre el desarrollo de capacidades. Sin embargo, no le brinda al usuario una orientación o los detalles sobre cómo adaptar la estructura a diferentes contextos. Sitio Web: http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityBriefNo14.pdf
Marco de Evaluación de Capacidades (PNUD)	Conjunto de herramientas que incluye una Nota sobre la Práctica de Evaluación de Capacidades y una Guía para el usuario. El marco de Evaluación de Capacidades del PNUD proporciona una visión integral de los problemas que podrían tratarse en la Evaluación de Capacidades. El proceso de evaluación permite al usuario desarrollar un plan integral de trabajo que especifica las capacidades futuras a ser desarrolladas, las estrategias e intervenciones a utilizar, indicadores y objetivos específicos y estimados de costos. Pros y contras: La estructura es interactiva y muy minuciosa. A pesar de que la guía es lo suficientemente flexible para utilizarla en diferentes contextos, es probable que el uso de estos materiales requiera de tiempo y adaptación al contexto específico, y cierto trabajo y planificación anticipados. Sitio Web: www.unpd.org/capacity/
Herramienta de Evaluación Organizacional Participativa (PNUD)	Herramienta de evaluación de capacidades organizacionales para evaluar la capacidad y niveles de consenso en organizaciones, que se miden en función de siete áreas (manejo de recursos humanos, manejo de recursos financieros, participación equitativa, sostenibilidad de beneficios del programa, alianzas, aprendizaje y administración estratégica). La metodología implica reunir a los participantes en grupos interdisciplinarios y de varias jerarquías para abrir el diálogo, identificar los puntos de vista divergentes para fomentar el crecimiento; para crear un consenso en torno a futuras actividades de desarrollo organizacional de capacidades y estrategias de desarrollo. Pros y contras: Este enfoque de discusión en grupo/autoevaluación es altamente participativo. Al mismo tiempo, consume mucho tiempo y se deben manejar los posibles errores y riesgos de la autoevaluación. Sitio Web: www.cominit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf
Autoevaluación de la Capacidad Organizacional (Academia para el desarrollo educativo)	Esta herramienta dirige a una organización a través de una autoevaluación de capacidades con base en una escala sugerida de calificación y abarca diferentes etapas de funcionamiento y manejo organizacional. Como resultado final, la herramienta le proporciona a una organización las prioridades de desarrollo de capacidades y un plan de capacitación. Pros y contras: La herramienta es simple de usar, se puede adaptar a diferentes contextos y se puede completar relativamente rápido. Sin embargo, por diseño, esta herramienta requiere de un facilitador del conocimiento para que dirija la discusión y el proceso de evaluación. Se deben manejar los errores y riesgo relacionados con el proceso de la autoevaluación. Sitio Web: www.aed-ccsg.org/resources/tools/IDAssess.doc

* Fuentes para esta tabla:

A Brief Review of 20 Tools to Assess Capacity, PNUD, 2005, www.unpei.org/PDF/institutioncapacity/Brief-Review-20-Tools-to-Assess.pdf
 Capacity Assessment Tools, Methodologies, Resources, Capacity For Disaster Reduction Initiative, www.unisdr.org/cadri/documents/CAPACITY_ASSESSMENT_TOOLS_FINAL.pdf

Herramienta 7: Herramienta McKinsey de evaluación de capacidades

La muestra de Evaluación de la Capacidad Organizacional que aparece más adelante es un extracto de la Herramienta McKinsey de Evaluación de Capacidades. La plantilla la puede utilizar una empresa para evaluar la capacidad de posibles socios o como información para diseñar el plan de desarrollo de capacidades de una empresa (consulte el Capítulo 5 para obtener más detalles). La empresa también puede desarrollar su propia evaluación tomando como base la descripción completa de la herramienta y la estructura de capacidades.

Componentes de las capacidades	Calificación			
	<i>(Interprete el texto sin excesivo rigor; tenga en cuenta que está tratando de calificar la organización en una escala de "1" a "4").</i>			
	Clara necesidad de mayor capacidad	Nivel básico de capacidad establecida	Nivel moderado de capacidad establecida	Alto nivel de capacidad establecida
Estrategia general	- La estrategia no existe o no es clara o coherente (en mayor parte es un conjunto de iniciativas dispersas) - La estrategia no influye en el comportamiento del día a día	- La estrategia existe, pero no está claramente relacionada con la misión, visión y metas globales, carece de coherencia o no es fácilmente asequible - La estrategia no se conoce ampliamente y tiene influencia limitada en el comportamiento del día a día	- Se ha desarrollado la estrategia, es coherente y está relacionada con la misión y visión, pero no está completamente lista para ser implementada - La estrategia es conocida por la mayoría y el comportamiento del día a día es impulsado en parte por la misma	- La organización tiene una estrategia clara, coherente de mediano a largo plazo que es ejecutable y está relacionada con la misión general, visión y metas globales - La estrategia se conoce ampliamente y ayuda de forma consistente a impulsar el comportamiento del día a día en todos los niveles de la organización
Metas/objetivos de rendimiento	- Los objetivos son inexistentes o pocos - Los objetivos son vagos, confusos o bien, demasiado fáciles o imposibles de lograr - Los objetivos no están claramente relacionados con las aspiraciones y la estrategia y pueden cambiar anualmente - Los objetivos son ampliamente desconocidos o ignorados por el personal	- En algunas áreas clave existen objetivos realistas - Los objetivos están alineados en su mayoría con aspiraciones y estrategia - Es posible que los objetivos carezcan de agresividad, o que sean de corto plazo, que carezcan de etapas importantes, que estén enfocados en su mayoría en "información" o con frecuencia se vuelvan a negociar - Algunos miembros del personal conocen y adoptan los objetivos	- Objetivos cuantificados, agresivos en la mayoría de áreas - Los objetivos están relacionados con las aspiraciones y la estrategia y se enfocan principalmente en productos/resultados con algunos insumos - Normalmente objetivos de varios años, a pesar de que pueden carecer de metas - La mayoría del personal conoce y adopta los objetivos	- Conjunto limitado de objetivos de rendimiento cuantificados y genuinamente demandantes en todas las áreas - Los objetivos están relacionados muy de cerca con las aspiraciones y la estrategia, se enfocan en los productos/resultados, tienen logros anuales y son de largo plazo - El personal adopta consistentemente los objetivos y trabaja de manera diligente para lograrlos
Modelo de financiamiento	La organización depende en gran parte de unos cuantos financiadores del mismo tipo (por ejemplo, gobierno o fundaciones)	La organización tiene acceso a varios tipos de financiamiento (por ejemplo, gobierno, fundaciones, corporaciones) con solo unos cuantos financiadores de cada tipo, o tiene varios financiadores dentro de una sola clase o dos de financiadores	- Base sólida de financiadores de la mayoría de tipos de fuentes de financiación - La organización ha desarrollado alguna actividad sostenible generadora de ingresos	- Financiamiento diversificado a través de varios tipos de fuentes - La organización está aislada de posibles inestabilidades del mercado (por ejemplo, donación completamente desarrollada) o ha desarrollado actividades sostenibles de generación de ingresos
Medición del rendimiento	Medición y seguimiento del rendimiento muy limitado	El rendimiento se mide parcialmente y el progreso se sigue de forma parcial	El rendimiento se mide y el progreso se sigue de varias maneras, varias veces al año	Sistema integrado y bien desarrollado (por ejemplo, balance scorecard) que se utiliza para medir el rendimiento de la organización y el progreso de forma continua

* Accesible en www.vppartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html

Componentes de las capacidades	Calificación			
	(Interprete el texto sin excesivo rigor; tenga en cuenta que está tratando de calificar la organización en una escala de "1" a "4").			
	Clara necesidad de mayor capacidad	Nivel básico de capacidad establecida	Nivel moderado de capacidad establecida	Alto nivel de capacidad establecida
Recaudación de fondos	Por lo general habilidades débiles de recaudación de fondos y falta de experiencia (ya sea interno o acceso a experiencia externa)	Las principales necesidades de recaudación de fondos se cubren a través de cierta combinación de capacidades internas y experiencia, así como el acceso a cierta experiencia externa en recaudación de fondos	- Recaudación regular de fondos - Las necesidades se cubren adecuadamente a través de capacidades internas de recaudación de fondos, bien desarrolladas - Acceso ocasional a cierta experiencia externa de recaudación de fondos	- Capacidades internas de recaudación de fondos altamente desarrolladas y experiencia en todos los tipos de fuentes de financiamiento para abarcar todas las necesidades regulares - Acceso a experiencia externa para necesidades adicionales extraordinarias
Desarrollo y formación de asociaciones y alianzas	Uso limitado de asociaciones y alianzas con el sector privado, entidades no lucrativas o lucrativas	Etapa temprana de desarrollo de relaciones y colaboración con otras entidades del sector privado, no lucrativas y lucrativas	Algunas relaciones clave con algunos tipos de partes relevantes que se han desarrollado y aprovechado efectivamente; algunas relaciones pueden ser precarias o es posible que no sean totalmente una situación beneficiosa para ambas partes	- Se desarrollaron, aprovecharon y mantuvieron relaciones sólidas y de alto impacto con una variedad de partes correspondientes - Las relaciones se han reafirmado profundamente en una colaboración estable, de largo plazo y de mutuo beneficio
Participación y presencia de la comunidad local	La presencia de la organización no se ha reconocido o por lo general no se considera positiva; pocos miembros de la comunidad local participan de forma constructiva en la organización	La presencia de la organización se reconoce un poco, y por lo general se considera positiva dentro de la comunidad; algunos miembros de la comunidad participan de forma constructiva con la organización	La organización es razonablemente conocida dentro de la comunidad y se percibe como abierta y sensible a las necesidades de la comunidad; los miembros de la comunidad (incluyendo algunos cuantos destacados) participan de forma constructiva en la organización	La organización es ampliamente conocida dentro de la comunidad y se percibe como activamente comprometida y extremadamente sensible a la misma; varios miembros de la comunidad (incluyendo varios miembros destacados) participan de forma activa y constructiva en la organización (por ejemplo, consejo, recaudación de fondos)
Uso y desarrollo de los procesos organizacionales	- Conjunto limitado de procesos (por ejemplo, toma de decisiones, planificación, revisiones) - El uso de los procesos es variable o los procesos se consideran requisitos adecuados - No hay monitoreo o evaluación de los procesos	- Conjunto básico de procesos en las áreas principales - Solamente una parte del personal conoce, utiliza y acepta verdaderamente los procesos - Hay un monitoreo y evaluación de los procesos que es limitado, con pocas mejoras	- Se ha establecido un conjunto de procesos sólido y bien diseñado en las áreas principales - Varios conocen y aceptan los procesos, y por lo general se utilizan - Monitoreo y evaluación ocasional de los procesos, se han hecho algunas mejoras	- Se ha implementado un conjunto sólido, simple y bien diseñado de procesos (por ejemplo, toma de decisiones, planificación, revisiones) en todas las áreas - Se conocen, utilizan y aceptan ampliamente los procesos - Monitoreo y evaluación continuos de los procesos y se han realizado mejoras sistemáticas
Niveles de dotación de personal	Varios puestos no han sido cubiertos, están inadecuadamente cubiertos o experimentan alta rotación o falta de asistencia del personal	La mayoría de puestos importantes cuentan con personal (no hay vacantes) o experimentan poca rotación o problemas de asistencia	Los puestos están casi todos cubiertos (no hay vacantes); poca rotación o problemas de asistencia	Los puestos están completamente cubiertos (no hay vacantes); no hay rotación ni problemas de asistencia
Personal	Se atrae personal de un rango estrecho de niveles de educación y experiencia; los intereses y capacidades están limitados al empleo actual; poca habilidad para resolver problemas a medida que surgen	- Cierta variedad de niveles de educación y experiencia - Buenas capacidades, inclusive cierta habilidad para resolver problemas a medida que surgen	- Se atrae personal de varios niveles de educación y experiencias y cuenta con una gran variedad de habilidades - La mayoría es altamente capaz y comprometida con la misión y estrategia; están dispuestos a desarrollar y asumir una mayor responsabilidad	- Se atrae personal de niveles muy diversos de educación y experiencia y cuenta con una gran variedad de habilidades - La mayoría del personal es altamente capaz en varios roles, comprometido tanto con la misión y el aprendizaje continuo - La mayoría del personal está dispuesto a colaborar y puede llevar a cabo proyectos especiales y colaborar

Componentes de las capacidades	Calificación			
	(Interprete el texto sin excesivo rigor; tenga en cuenta que está tratando de calificar la organización en una escala de "1" a "4").			
	Clara necesidad de mayor capacidad	Nivel básico de capacidad establecida	Nivel moderado de capacidad establecida	Alto nivel de capacidad establecida
Estructura de la toma de decisiones	Las decisiones las toma en gran parte una persona de forma improvisada o quien sea que esté disponible; altamente informal	Se conoce a las personas apropiadas para la toma de decisiones; el proceso de toma de decisiones está bastante bien establecido y por lo general se sigue el proceso, pero con frecuencia deja de funcionar y se vuelve informal	Sistemas/líneas claras y por lo general formales para la toma de decisiones, pero las decisiones no siempre se implementan o siguen de forma apropiada	Sistemas/líneas claras y formales para la toma de decisiones que implican una participación amplia y práctica, así como apropiada junto con la difusión/interpretación de la decisión
Infraestructura tecnológica y física*	- Infraestructura tecnológica y física inadecuada, que resulta en la pérdida de la efectividad y eficiencia (por ejemplo, espacio de trabajo insuficiente, número limitado de instalaciones telefónicas) - Uso limitado/no uso de computadoras u otra tecnología en las actividades diarias	- Infraestructura tecnológica y física, adecuada, que puede cubrir las necesidades más importantes de la organización (por ejemplo, las instalaciones básicas de teléfono y fax son accesibles para la mayoría del personal) - Compartir el equipo es común; uso satisfactorio de infraestructura de tecnologías de información - Varias mejoras podrían ayudar a incrementar la efectividad y eficiencia (por ejemplo, correos de voz individuales, escritorios individuales)	- Infraestructura tecnológica y física completamente adecuada para las necesidades de comunicación y organizacionales actuales - Hardware y software sólido; mucho uso de tecnologías de información por parte del personal - La infraestructura no impide la efectividad y eficiencia	- La infraestructura tecnológica y física está bien diseñada según las necesidades actuales y futuras de la organización - Bien diseñada y analizada para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización - Instalaciones telefónicas y de fax, confiables y accesibles para todo el personal - Hardware informático en red con aplicaciones de software actualizadas, que utiliza regularmente el personal

* Para los propósitos de esta plantilla de evaluación de capacidades, las infraestructuras tecnológica y física se han unido en una sola. La Cuadrícula de capacidades de McKinsey analiza estas dimensiones por separado.

Herramienta 8: Plantilla de estrategia de transferencia/salida

Consulte el Capítulo 6 para obtener mayor orientación sobre el desarrollo de una estrategia de transferencia o salida

CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE SALIDA <i>Relaciónese con las comunidades, el gobierno local y otros socios de forma directa para obtener su opinión y participación</i>	1. ¿Qué elementos del proyecto de la inversión comunitaria deben mantenerse? Marque todas las opciones que apliquen. ☐ Una actividad o programa ☐ Un beneficio o grupo de beneficios ☐ Una institución ☐ Financiamiento ☐ Un servicio ☐ Capacidad de gestión ☐ Una instalación o infraestructura ☐ Ninguno (porque el proyecto tendrá una reducción paulatina natural) 2. ¿La empresa proporcionará la administración inicial o apoyo financiero o ambos? ☐ Sí ☐ No 3. ¿El apoyo financiero será una asignación de una sola vez o algo continuo? Si es continuo, especifique la duración que se espera. ☐ Asignación de una sola vez ☐ Continuo 4. ¿Se podrían mantener los beneficios sin el apoyo continuo de la empresa? ☐ Sí ☐ No 5. Si la respuesta anterior es "no", reconsidere el apoyo de la empresa para la actividad. (Para las actividades existentes, considere las medidas de "reestructuración" para hacerlas más sostenibles). Si la respuesta anterior es "sí", describa ¿Cómo? ¿Hay otros actores que podrían encargarse y continuar con esta actividad/flujo de beneficios (por ejemplo, a través de pagos comunitarios por los servicios prestados, que el gobierno se hiciera cargo del proyecto, a través de otro mecanismo)? ¿Con qué recursos? 6. ¿Qué tipo de capacitación o recursos se requieren para que este actor pueda hacerse cargo y continuar con esta actividad? 7. ¿Qué margen de tiempo se necesita para una transferencia exitosa?
OPCIONES	8. En base a lo anterior, ¿cuál de los siguientes enfoques de estrategia de transferencia/salida es el más apropiado? Marque todas las opciones que apliquen. ☐ Retiro paulatino a lo largo del tiempo: - La empresa reduce el nivel de actividad/nivel de financiamiento con el tiempo; puede ser en preparación para un retiro o para transferir responsabilidad - Los retos especiales incluyen: coordinación, sensibilizar al público objetivo, mantener el flujo de beneficios, desarrollar la capacidad de organización, encargarse de las responsabilidades, viabilidad de la actividad con apoyo reducido de la empresa, manejar los riesgos de reputación ☐ Transferencia de responsabilidad (transferencia): - Institución sucesora identificada que continuará proporcionando la actividad o servicio - La empresa ayuda a la institución sucesora a obtener los recursos necesarios y a la implementación o administración de las capacidades - Los retos especiales incluyen: coordinación y transición, desarrollo de capacidades, si el alcance, escala y calidad de las actividades puede continuar, viabilidad de la transferencia, manejo de los riesgos de reputación si la transferencia no tiene éxito ☐ Retiro paulatino: - La empresa descontinúa el apoyo y la participación - No se ha identificado (ni necesitado) un nuevo patrocinador para continuar con la actividad - Los retos especiales incluyen: impactos sobre el público objetivo, consideraciones de la red de seguridad, riesgos de reputación de una salida abrupta o mal planificada y manejada
PLAN DE TRABAJO	9. Resume el detalle del (de los) enfoque(s) que haya seleccionado. Esto puede incluir: - Identificar, cuando sea posible, a las organizaciones sucesoras viables - Logros y actividades clave - Cronograma (determinación de fases si es necesario) - Capacitación/desarrollo de capacidades/orientación (técnica, administración, financiera, de presentación de informes, recaudación de fondos, etc.) - Equipo (si es necesario) - Financiamiento (si se requiere de apoyo financiero externo adicional) - Consulta a la comunidad/participación durante el proceso de salida - Manejo de los retos especiales (consulte el n.º 10) - Identificación de los logros e indicadores clave para la transición/salida (consulte el n.º 11) Lo anterior será más exacto si ya ha identificado una organización sucesora, lo cual, idealmente, será el caso.
MANEJO DE RIESGOS	10. Describa de qué manera se abordarán los retos especiales y riesgos (mencionados en el n.º 8) asociados con la(s) opción(es) de salida. Incluya esto en el plan de trabajo.
CONTROL	11. Describa de qué manera se le dará seguimiento y se evaluará el "grado de preparación" para la salida o traspaso. Proporcione los indicadores correspondientes. La cantidad de tiempo, preparación anticipada y desarrollo de capacidades necesarios para garantizar una transición/salida viable, casi siempre se subestima. Se recomienda establecer los logros y objetivos clave para el traspaso para darle seguimiento al progreso y para permitir ajustes de medio curso cuando sea necesario. Los indicadores de preparación deberían incluir los objetivos y estar alineados con el plan de trabajo de la estrategia de salida. Los ejemplos incluyen: - Indicadores financieros que miden el grado al cual se han establecido los recursos financieros necesarios en intervalos de tiempo predeterminados (por ejemplo, por año X, la organización sucesora habrá conseguido las contribuciones de participantes externos por la cantidad de Y) - Indicadores de capacidad organizacional que miden el progreso en el desarrollo de capacidades de los socios para manejar/ encargarse de las actividades del proyecto después del traspaso/salida de la empresa - Indicadores de actividad que miden el progreso en el desarrollo de ciertas actividades (por ejemplo, capacitación, desarrollo de sociedades, recaudación externa de fondos) que son parte del plan de trabajo de la estrategia de salida

Herramienta 9: Plantilla de estrategia de reestructuración

Consulte el Capítulo 6 para obtener mayor orientación sobre el desarrollo de una estrategia de reestructuración para actividades no sostenibles o no estratégicas de las actividades de inversión comunitaria.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS	1. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta el programa de inversión comunitaria existente? Marque todas las opciones que apliquen. ☐ los proyectos no son sostenibles si la empresa se retira ☐ los proyectos no están alineados con la estrategia de inversión comunitaria (nueva)/no apoyan los objetivos comerciales ☐ falta de suficiente dominio y participación comunitaria ☐ brecha entre las expectativas de los actores clave y los resultados de inversión comunitaria ☐ falta de capacidad de las partes que llevan a cabo la implementación (internas/externas) ☐ creación de una relación de dependencia ☐ recopilación adecuada de diferentes proyectos con falta de un enfoque claro o impacto ☐ los proyectos no están alineados con las principales competencias de la empresa ☐ los proyectos no están demostrando valor con respecto al tiempo y los recursos invertidos ☐ factores externos (por ejemplo, impactos del proyecto, cambio del gobierno, conflicto local, etc.) ☐ otros (especifique _____)
NUEVA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN COMUNITARIA: OBJETIVOS, PRINCIPIOS ORIENTADORES Y CRITERIOS	2. Resuma los aspectos clave de la nueva estrategia de inversión comunitaria de la empresa (objetivos relacionados con el argumento empresarial, principios orientadores, criterios de elegibilidad, alineación con las aptitudes principales) usando el proceso que se establece en esta guía.
EVALÚE Y CLASIFIQUE EN CATEGORÍAS LA CARTERA ACTUAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN COMUNITARIA	3. Evalúe la cartera de inversión comunitaria actual desde la perspectiva de la estrategia que se indica en el numeral 2. Clasifique los proyectos en tres categorías (y sub-categorías asociadas) con base en su relevancia con los nuevos objetivos y principios de la inversión comunitaria. Verde = alta relevancia con respecto a la nueva estrategia ☐ Mantener Amarillo = posible relevancia con respecto a la nueva estrategia ☐ Se puede continuar, con rediseño, para cumplir con los objetivos de la nueva estrategia ☐ El objetivo continúa siendo relevante pero se debe volver a analizar la implementación (por ejemplo, la implementación del proyecto debe transferirse a un socio local competente) Rojo = no es relevante para la nueva estrategia ☐ Detener de inmediato (por ejemplo, la actividad está teniendo efectos negativos o se están desperdiciando recursos importantes) ☐ Utilice un enfoque por fases para suspender la actividad ☐ Utilice un enfoque por fases para suspender la actividad, pero reemplazarla con una alternativa (por ejemplo, un programa de donación que es muy popular con la comunidad, pero que crea dependencia/no está alineado con las nuevas prioridades. Si se detiene, debe reemplazarse con otro programa que proporcione beneficios, pero de una manera más sostenible y en consulta con los actores clave locales).
PLAN DE TRABAJO PARA LA REESTRUCTURACIÓN <i>El compromiso efectivo de los actores internos y externos en el proceso de rediseño para lograr un entendimiento y apoyo, será crucial para el éxito de la reestructuración.</i>	4. Desarrolle un plan de reestructuración. Los componentes sugeridos incluyen: • Evaluación de actividades existentes - considere cada proyecto existente por separado en términos de cómo debe abordarse, manteniendo el monitoreo de los programas de la inversión comunitaria como un todo. • Relacionamiento con actores clave externos para crear un sentido de apropiación local con el proceso de rediseño (por ejemplo, ser transparente y tratar de minimizar cualquier impacto negativo sobre las comunidades locales) • Relacionamiento con los actores internos para crear la identificación del personal y de la gerencia la apropiación del proceso de rediseño (por ejemplo, ser transparente y estar preparado para “vender” el nuevo programa a la alta gerencia en base al argumento empresarial interno para la estrategia de reestructuración) En base al proceso de relacionamiento • Cronograma para reducir paulatinamente los proyectos antiguos e introducir los nuevos (considere cuál es la mejor forma de hacer esto con una mínima interrupción) • Identificación de socios para actividades nuevas, existentes o rediseñadas • Programa de desarrollo de capacidades para socios o comunidades • Proceso de transición que prepara a los socios/organizaciones sucesoras para hacerse cargo y dar ayuda a programas existentes a mediano y largo plazo y para estar listos para encargarse de nuevos.
MONITOREO DEL PROGRESO <i>Se pueden usar indicadores para medir el progreso así como los resultados finales. Se pueden usar los resultados intermedios para propósitos de rediseño, según sea necesario.</i>	Defina los indicadores a utilizar para monitorear el progreso de la estrategia de reestructuración. • Indicadores de estatus (que midan los avances del programa y muestren el progreso en relación con los objetivos establecidos del plan de trabajo, las metas y el cronograma que se indican en el n.º 4) • Indicadores de las relaciones entre la comunidad y la empresa (que muestran cómo perciben las actividades de reestructuración los actores clave y el efecto sobre las percepciones locales de la empresa)

Herramienta 10: Herramienta de planificación y valoración financiera para inversiones de sostenibilidad

La Herramienta de Planificación y Valoración Financiera (Herramienta FV, por sus siglas en inglés) ayuda a una empresa a medir el rendimiento financiero de sus programas de sostenibilidad y para establecer el valor del riesgo mitigado a través de dichas actividades. Específicamente, pretende responder tres preguntas:

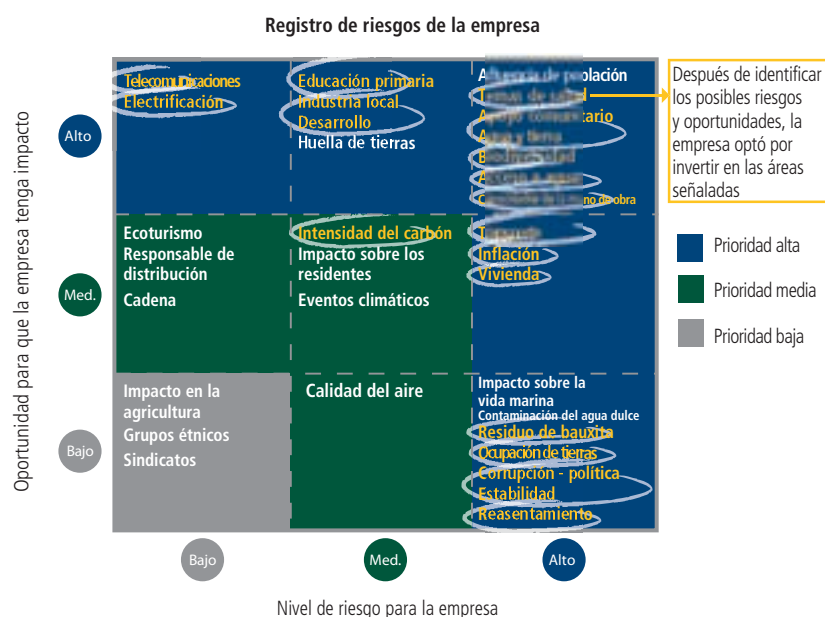
1. ¿Cuál es la cartera óptima de inversiones comunitarias para determinada operación?
2. ¿Qué rendimiento económico puede esperar la empresa de dicha cartera?
3. ¿Cuándo es el margen de tiempo ideal para hacer intervenciones específicas?

La Herramienta FV se puede utilizar para evaluar el valor de la cartera de los programas de inversión comunitaria de una empresa o para evaluar un espectro más amplio de inversiones corporativas (por ejemplo, biodiversidad, desarrollo de la fuerza de trabajo, salud, educación y así sucesivamente). Las empresas pueden utilizar esta información para evaluar la efectividad del programa y para asignar estratégicamente los recursos financieros a aquellos programas con un máximo impacto positivo tanto para las comunidades locales como para la operación comercial.

La Herramienta FV se basa en una base de datos global de programas de inversión comunitaria de experiencias colectivas de la industria minera tanto a nivel de proyecto como de activos (más que la empresa como un todo). La versión actual de la Herramienta FV se adapta a proyectos de petróleo, gas y minería; en el futuro, se adaptará a otros sectores.

¿Cómo funciona el modelo?

El modelo* hecho en Excel estima el valor actual neto que se espera de una cartera de inversión comunitaria durante la vida útil del proyecto (es decir, mina u oleoducto).



* El modelo requiere conocimiento técnico para establecer los parámetros de información No es un enfoque que se adapte a todos; las variables del modelo se configuran de acuerdo al proyecto.

La aplicación de la herramienta incluye los siguientes pasos:

1. Comience con el modelo financiero existente del proyecto/activo.
2. Báse en el análisis que tiene la empresa de los actores clave del proyecto, los riesgos y oportunidades.
3. Realice análisis de costo-beneficio de posibles ganancias de productividad de inversiones comunitarias, tales como capacitación para cambiar de una fuerza laboral foránea a una fuerza laboral local o un programa anti-malaria que mantenga a la fuerza de trabajo y a la comunidad, más saludables. A esto se le llama “creación de valor”.
4. Analice cuánto del riesgo se puede mitigar a través de dichas inversiones comunitarias al estimar los costos de los ahorros potenciales al reducir la frecuencia e intensidad de eventos negativos (es decir, retrasos en la construcción, interrupciones en la producción, incluso la probabilidad de expropiación, todos los cuales pueden verse afectados por las percepciones que tienen los actores locales clave sobre la empresa). A esto se le llama “protección del valor”.
5. Con base en los análisis de “creación de valor” y protección del valor”, se ejecuta una simulación Monte Carlo* para contabilizar la aleatoriedad (no sabiendo si o cuándo pueden ocurrir dichos eventos de “riesgo” costoso).
6. Un rango de un probable valor actual neto (VAN)** durante la vida útil del activo es el resultado, desglosado a través de las contribuciones de inversiones comunitarias específicas.

**Medida del excedente de retorno (o Prima de riesgo)
por unidad de riesgo en un activo de inversión**

PRODUCTO DE LA HERRAMIENTA FV										
TEMAS DE SOSTENIBILIDAD	Parámetro	Creación de valor Cálculos de NPV	Protección de valor Cálculos de NPV	Valor agregado total de SD/CR (NPV)	Participación relativa	Índice de Sharpe	Desviaciones estándar independientes	En % del NPV del proyecto	Desviación estándar en % de su media	
Inversión seleccionada a través del proceso de registro de riesgos	Iniciativas	↓								
	Mano de obra	hacia adelante	259.509	21.861	281.370	12,90%	4,25	66,282	62,49%	23,56%
	Proveedores locales	hacia adelante	72.538	10.930	83.469	6,45%	2,89	29.644	18,54%	35,52%
	Salud	hacia adelante	6.292	13.663	22.688	8,06%	0,55	36.200	5,04%	159,56%
	Vivienda	hacia adelante	797	13.663	14.460	8,06%	0,40	36.187	3,21%	250,25%
	Acceso a agua	hacia adelante	-83	13.663	10.846	8,06%	0,38	36.187	2,41%	333,62%
	Electrificación	hacia adelante	-83	8.198	13.579	4,84%	0,37	21.712	3,02%	159,89%
	Legal	hacia adelante	-525	10.930	7.672	6,45%	0,36	28.947	1,70%	377,28%
	Educación primaria	hacia adelante	-1.144	13.663	23.449	8,06%	0,35	36.182	5,21%	154,30%
	Desarrollo comunitario	hacia adelante	-3.438	24.594	10.225	14,25%	0,32	65.125	2,27%	636,90%
	Reasentamiento	hacia adelante	-3.357	8.198	10.305	4,84%	0,22	21.701	2,29%	210,58%
	Biodiversidad	hacia adelante	-6.909	16.396	6.754	9,68%	0,22	43.410	1,50%	642,73%
	Alimentos	hacia adelante	-42.741	13.663	-34.542	8,06%	-0,80	36.178	-7,67%	-104,73%
	Total		280.583	169.426	450.279	100%		451.494		
Cifras en miles de dólares estadounidenses	Ahorros directos en efectivo o ingresos para la compañía	Ahorros indirectos a través de eventos de riesgo que se han evitado	Valor total creado y protegido durante la vida útil del proyecto		La desviación estándar muestra la cuánta variación existe entre la media “promedio”					

* Los métodos de simulación Monte Carlo (o experimentos Monte Carlo) son una clase de algoritmos informáticos que dependen de muestras aleatorias repetidas para calcular sus resultados. Los métodos Monte Carlo son útiles para modelar fenómenos con incertidumbre significativa en inversión, como el cálculo del riesgo en un negocio. (Fuente: Wikipedia)

** El valor actual neto (VAN) de una serie periódica de flujos de caja, tanto de ingreso como de salida, se define como la suma de los valores actuales (PV, por sus siglas en inglés) de los flujos de caja individuales. El NPV es una herramienta central en el análisis del flujo de caja descontado (DCF, por sus siglas en inglés) y es un método estándar para utilizar el valor del dinero para valorar los proyectos de largo plazo. (Fuente: Wikipedia)

El usuario puede volver a hacer este ejercicio para dos o más carteras de inversiones comunitarias para identificar qué enfoques podrían producir un mayor valor para la empresa a lo largo del tiempo.

EJEMPLO: Evaluación costo-beneficio de la inversión comunitaria - Mano de obra

Costos	Beneficios
- Costo de los estudios básicos - Salarios anuales completamente cargados (promedio) % de empleados tiempo completo - Personal de la compañía (+ costos de viaje) - Recursos humanos locales - Salarios locales promedio (obreros y ejecutivos) - Nivel de alfabetismo local; número de adultos a capacitar - Costo de la capacitación; número de empleados a capacitar - Capacitación previa al empleo por empleado - Capacitación vocacional por empleado - Capacitación técnica (por ej., empleados en comisión de servicios) - Capacitación continua por empleado (% de salario)	- Ahorros en costos de mano de obra durante la construcción y operaciones, derivados de: - Ahorros en el salario anual para trabajadores extranjeros y expatriados % de fuerza laboral sin objetivos de sostenibilidad en la construcción y operaciones (ESCENARIO A) - N.º de locales - N.º de extranjeros - N.º de inmigrantes % de mano de obra con objetivos de sostenibilidad (ESCENARIO B)

Información



Mano de obra					
En base al flujo de caja					
Fase	Pre-factibilidad	Factibilidad	Construcción	Operaciones (por año)	Cierre
Costes	-1,487	-6,996	-2,059	-332	-501
Beneficios			172,019	20,135	

→ VAN directo= \$247. 369 (durante la vida del proyecto)

Lecciones a la fecha:

- La Herramienta FV reúne diferentes unidades de negocio dentro de la empresa para el juicio de los empleados de la mina y experiencia en las áreas de responsabilidad corporativa, riesgo, finanzas, recursos humanos, leyes y gestión de activos.
- El rigor y la participación de los actores clave conducen a un mayor impacto en el desarrollo local a partir de las inversiones de una empresa.
- Los primeros hallazgos sugieren que tiene sentido que las empresas consideren invertir en las comunidades de manera más temprana de lo que se acepta tradicionalmente.

Resultados:

La herramienta pretende incorporar las inversiones comunitarias en la médula del proceso de planificación de un proyecto de la empresa. Esto no es solo un ejercicio académico; fomenta el desarrollo comunitario a través de una estructura de incentivos que es consistente con el resultado final que busca la empresa.

Socios:

La Herramienta FV se está desarrollando como una sociedad que incluye a IFC, Rio Tinto Alcan, Deloitte y MIGA, con el apoyo del Gobierno de Noruega. Hay más información disponible en: www.commdev.org.



World Bank Group
Multilateral Investment
Guarantee Agency



RioTintoAlcan

Deloitte



Referencias útiles

Herramientas generales

1. *IFC CommDev* (Oil, Gas, and Mining Sustainable Community Development Fund), www.commdev.org
2. *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, Zandvliet, L., and Anderson, M., CDA Collaborative Learning Projects, 2009
3. *Creating Successful, Sustainable Social Investment*, IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association), 2008, www.ipieca.org
4. *Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)*, Anglo American plc, 2003, www.angloamerican.co.uk/aa/development/society/engagement/seat
5. *RuralInvest Toolkit*, Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), 2006, www.fao.org/tc/tci/ourrole/ruralinvest/en/
6. *Community Development Toolkit*, Programa de asistencia para la gestión del sector de energía, (ESMAP, por sus siglas en inglés), Banco Mundial y el Consejo internacional de minería y metales, (ICMM, por sus siglas en inglés), 2005, www.icmm.com/page/629/community-development-toolkit
7. *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice*, A Community Development Resource Guide for Companies, Corporación Financiera internacional (IFC, por sus siglas en inglés), 2000, www.ifc.org
8. *The Effectiveness of World Bank Support for Community-Based and -Driven Development*, Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial, 2005, <http://go.worldbank.org/Y3UF0AM9T0>
9. *Good Practice Note: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects*, Number 3, Corporación Financiera Internacional, 2003, [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_SocialGPN/\\$FILE/SocialGPN.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_SocialGPN/$FILE/SocialGPN.pdf)
10. *Community Engagement and Development Handbook*, Departamento de Industria, Turismo y Recursos del Gobierno de Australia, 2006, www.ret.gov.au/resources/Documents/LPSDP/LPSDP-CommunityEngagement.pdf

Contexto empresarial

1. *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*, Instituto de Recursos Mundiales, 2007, www.wri.org
2. *Briefing Note: A Systematic Approach to Project Social Risk & Opportunity Management*, Engineers Against Poverty, www.engineersagainstpoverity.org/key_issues/social_risks.cfm
3. *Briefing Note: Modifying Project Opportunities and Risk Analysis for Enhanced Social Performance*, Engineers Against Poverty and Overseas Development Institute, www.odi.org.uk/resources/download/1420.pdf
4. *Market Movers—Lessons from a Frontier of Innovation*, Corporación Financiera Internacional y Sostenibilidad, 2007, [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_MarketMovers/\\$FILE/Market+Movers_Final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_MarketMovers/$FILE/Market+Movers_Final.pdf)

Desarrollo de capacidades

1. *Capacity Development* (portal en Internet), PNUD, www.undp.org/capacity/
2. *A Brief Review of 20 Tools to Assess Capacity*, PNUD, 2005, www.unpei.org/PDF/institutioncapacity/Brief-Review-20-Tools-to-Assess.pdf
3. *Capacity Assessment Methodology Users Guide*, Grupo de Desarrollo de Capacidades, Oficina para Políticas en Desarrollo, PNUD, 2008, http://content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset_id=1670219
4. *Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practice*, Progressio, 2005, www.ciiir.org/Templates/Internal.asp?NodeID=91674
5. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*, McKinsey & Company, 2001, www.vppartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html

Comunicaciones

1. *Global Reporting Initiative*, www.globalreporting.org/home
2. *Strategic Communication for Community-Driven Development (CDD): A practical guide for project managers and communication practitioners (draft)*, Banco Mundial, 2004, www.commdev.org/files/1939_file_stratcomm_CDD.pdf

Gestión de reclamos y conflictos

1. *Addressing Grievances from Project-Affected Communities*, Corporación Financiera Internacional, 2009, [www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/p_GrievanceMechanisms/\\$FILE/IFC+Grievance+Mechanisms.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/p_GrievanceMechanisms/$FILE/IFC+Grievance+Mechanisms.pdf)
2. *A Guide to Designing and Implementing Grievance Mechanisms for Development Projects*, Office of the Compliance Advisor/Ombudsman, Corporación Financiera Internacional, 2008, www.cao-ombudsman.org/howwework/advisor/documents/implemgrieveng.pdf
3. *Company-Led Approaches to Conflict Resolution in the Forest Sector*, Wilson, E., The Forest Dialogue, 2009, www.iied.org/pubs/pdfs/G02510.pdf
4. *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*, International Alert, 2005, www.international-alert.org/pdfs/conflict_sensitive_business_practice_all.pdf
5. *Community Development and Local Conflict: A Resource Document for Practitioners in the Extractive Sector (Draft)*, CommDev, 2008, <http://commdev.org/content/document/detail/1801/>
6. *Human Rights in the Mining and Metals Industry: Handling and Resolving Local Level Concerns and Grievances*, Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés), 2009, www.icmm.com/page/14809/human-rights-in-the-mining-and-metals-industry-overview-management-approach-and-issues

Género

1. *Why Gender Matters. A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
2. *Women, Communities, and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Oxfam, 2009, www.oxfam.org.au/resources/filestore/originals/OAus-MiningAndGender-1209.pdf
3. *Promising Approaches to Engendering Development* (portal en Internet), El Grupo Banco Mundial, <http://go.worldbank.org/ECX6CB6JR0>

Monitoreo y medición

1. *The sdEffect™: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures—A Pilot Analytical Framework*, Yachin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdEffectFeb2006.pdf
2. *Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment (SROI)*, New Economics Foundation, 2009, www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment
3. *Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries*, Parker, R., and Dakin, R., Business-Community Synergies, 2008, <http://commdev.org/content/document/detail/2037/>
4. London Benchmarking Group, www.lbg-online.net/index.php/lbg
5. *Measuring Impact Framework*, World Business Council for Sustainable Development, 2008, www.commdev.org/content/document/detail/2184/

Alianzas

1. *The Partnership Assessment Tool* (sitio Web), United Nations Global Compact, www.unglobalcompact.org/issues/partnerships/pat.html
2. *Partnering for Development—Making It Happen*, PNUD, 2006, www.undp.org/partners/business/UNDP-booklet-web.pdf
3. *The Role of the Private Sector in Expanding Economic Opportunity through Collaborative Action*, Harvard Initiative, 2007, www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/report_29_Harvard%20EO%20Dialogue%20Summary%2020071018.pdf
4. *Partnering for Success. Business Perspectives on Multi-Stakeholder Partnerships*, World Economic Forum, 2005, www.weforum.org/pdf/ppp.pdf
5. *Building Alliances Series* (portal en Internet), USAID, www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/sector_guides.html
6. *The Partnering Toolbook*, International Business Leaders Forum, 2004, <http://shop.iblfi.org/DisplayDetail.aspx?which=20>

Relacionamiento comunitario/Relacionamiento con actores clave

1. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, Corporación Financiera Internacional, 2007, www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications_GoodPractice
2. *Community-Driven Development Decision Tools for Rural Development Programmes*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2009, www.ifad.org
3. *Breaking Ground: Engaging Communities in Extractive and Infrastructure Projects*, Instituto de Recursos Mundiales, 2009, www.wri.org/publication/breaking-ground-engaging-communities
4. *From Words to Action: The Stakeholder Engagement Manual*, PNUMA, Accountability, and Stakeholder Research Associates, 2006, www.accountability21.net/publications.aspx?id=904
5. *Tools for Development—A handbook for those engaged in development activity*, UK Department for International Development , 2003, www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf
6. *The World Bank Participation Source Book*, Banco Mundial, www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm
7. *Guide to Engaging with NGOs*, Business for Social Responsibility, 2001, www.commddev.org/files/1922_file_BSR_Guide_to_Engaging_NGOs.pdf

Notas

- 1 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 2 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 3 *Corporate Responsibility Report*, ArcelorMittal, 2008, www.arcelormittal.com
- 4 Fuentes para esta gráfica:

Ayine, D., "Social Responsibility Agreements in Ghana's Forestry Sector," *Developing Legal Tools for Citizen Empowerment Series*, IIED, 2008, www.iied.org/pubs/pdfs/12549IIED.pdf

"Sino Gold in Chinese Agreements," www.miningenvironmental.com/legal-brief/sino-gold-in-chinese-agreements

Levi Strauss Foundation, www.levistrauss.com/Citizenship/LeviStraussFoundation/GranteeSpotlights/GranteeSpotlight6.aspx

Ashley, C., *Supply and Distribution Chains of Multinationals: Harnessing their Potential for Development*, Overseas Development Institute, 2009, www.odi.org.uk/resources/download/4166.pdf

National Interpretation RSPO Principles and Criteria for Sustainable Palm Oil Production for Oil Palm Smallholders (Republic of Indonesia), Mesa redonda sobre el aceite de palma sostenible, 2007, www.rspo.org

Lutalo, M., "The Wellness Program of Serena Hotels, Kenya—A Case Study," World Bank, 2007, [www.ifc.org/ifcext/aims.nsf/AttachmentsByTitle/The+Wellness+Program+of+Serena+Hotels/\\$FILE/GR-Serena_Final_Aug29_07.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/aims.nsf/AttachmentsByTitle/The+Wellness+Program+of+Serena+Hotels/$FILE/GR-Serena_Final_Aug29_07.pdf)
- 5 *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*, Instituto de Recursos Mundiales, 2007, http://pdf.wri.org/development_without_conflict_fpic.pdf
- 6 "Planning and Financial Valuation Model for Sustainability Investments," Presentación, 2009, <http://commdev.org/content/document/detail/2596/>
- 7 Nestlé – Creating Shared Value, www2.nestle.com/CSV/Pages/CSV.aspx
- 8 Fuentes para este cuadro:

Business in the Community, www.bitc.org.uk/community/communitymark/communitymark_companies/microsoft.html

Nestlé – Creating Shared Value, www2.nestle.com/CSV/Pages/CSV.aspx

Dialog Telekom PLC Sustainability Report 2008, www.dialog.lk/content/uploads/pdfs/sustainability_reports/2008_sustainability_report.pdf

Fundación Wong, www.fundacionwong.org
- 9 Fuentes para esta gráfica:

Deutsche Bank Corporate Social Responsibility, www.db.com/csr/en/content/7238_7240.htm

Nestlé in the Community, www.community.nestle.com/primary-education/asia/philippines/Pages/donate-a-classroomprogramme.aspx

"Microsoft, Aga Khan to Launch Tech Centers", www.dailytimes.com.pk

Harnessing Core Business for Development Impact, Overseas Development Institute, 2009, odi.org.uk/resources/download/2714.pdf

Khimti Neighborhood Development Project, PNUD, www.undp.org.np/pdf/projectdocs/KIND%20project%20document.pdf

Sutton, N.C., and Jenkins, B., "The Role of the Financial Services Sector in Expanding Economic Opportunity", Economic Opportunity Series, Universidad de Harvard, 2007, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_19_EO%20Finance%20Final.pdf

Apollo Tyres, www.apollotyres.com/india_community_aids_business.htm

- 10 *Dialog Telekom Corporate Responsibility Report*, 2007
- 11 Para obtener orientación más detallada sobre la identificación y análisis de los actores clave, consulte *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, IFC, 2007, www.ifc.org/sustainability
- 12 Fuentes para esta sección:

"Participatory Approaches to Increasing Women's Voice in CDD Projects: Examples from Indonesia," *Promising Approaches to Engendering Development*, Banco Mundial, 2004, <http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/IndonesiaCDDPromisingApproach.pdf>

Why Gender Matters. A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto, Rio Tinto, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
- 13 Fuentes para esta sección:

The Effectiveness of World Bank Support for Community-Based and -Driven Development, Grupo de evaluación independiente, Banco Mundial, 2005, <http://go.worldbank.org/FMTE6W8XX0>

"CDD and Elite Capture: Reframing the Conversation," *Social Development How to Series*, Banco Mundial, 2008, <http://go.worldbank.org/414DCE1FE0>

Making Services Work for Poor People, World Development Report, 2004, http://publications.worldbank.org/catalog/content-download?revision_id=3435362
- 14 Fuentes para esta sección:

Community-Driven Development in the Context of Conflict -Affected Countries: Challenges and Opportunities, Departamento de Desarrollo Social, Banco Mundial, 2006, http://siteresources.worldbank.org/INTCDD/Resources/CDD_and_Conflict.pdf

"Clarifying Challenges in Conflict and Post-Conflict Settings," *Social Development How to Series*, Banco Mundial, 2008, <http://go.worldbank.org/414DCE1FE0>
- 15 Fuentes para esta sección:

Breaking New Ground: Mining, Minerals, and Sustainable Development, International Institute for Environment and Development, 2002, www.iied.org/pubs/pdfs/9084IIED.pdf

Scaling Up Local and Community Driven Development (LCDD). A Real World Guide to Its Theory and Practice, Banco Mundial, 2009, http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1237844546330/5949218-1237844567860/Scaling_Up_LCDD_Book_rfilsize.pdf

Ensminger, J., Getting to the Bottom of Corruption: A Case Study in Community Driven Development, California Institute of Technology, 2007, commdev.org/content/document/detail/1823
- 16 Fuentes para esta sección:

The Effectiveness of World Bank Support for Community-Based and -Driven Development, Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial, 2005, <http://go.worldbank.org/FMTE6W8XX0>

Wright-Revollo, K., *Supporting the Capacity of Organizations at Community Level: An Exploration of Issues, Methods, and Principles of Good Practice*, INTRAC, 2007, www.intrac.org/resources.php
- 17 Adaptado de Annual and Sustainability Report, Aracruz Cellulose, 2008, www.aracruz.com/minisites/ra2008/section/en/AracruzCelulose2008AnnualSustainabilityReport.pdf
- 18 Fuentes para esta sección:

Avalúo rural participativo, http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_rural_appraisal

Chambers, R., *Rural Appraisal: Rapid, Relaxed and Participatory*, Discussion Paper 311, Institute of Development Studies, 1992, community.eldis.org/59b4ab37/Dp311.pdf

Serrat, O., *Social Network Analysis*, Asian Development Bank, 2009, www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Social-Network-Analysis.pdf

Elliot, C., *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*, International Institute for Sustainable Development, 1999, www.iisd.org/pdf/appreciativeinquiry.pdf

- Ashford, G., and Patkar, S., *The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities*, Department for International Development, International Institute for Sustainable Development, MYRADA, 2001, www.iisd.org/pdf/2001/ai_the_positive_path.pdf
- 19 *Annual Report 2008* (Letter to Shareholders), Newmont Mining Corporation, <http://investor.shareholder.com/newmont/AR2008/letter.cfm>
 - 20 *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, IFC, 2007, www.ifc.org/sustainability
 - 21 Adaptado de las siguientes fuentes:
Creating Successful, Sustainable Social Investment, IPIECA, 2008, www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/SocialInvestmentGuide.pdf
Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
 - 22 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
 - 23 Biswas, P., Finan, T., *A Sustainable Livelihoods Assessment and Community Development Planning: A Guidebook Prepared for Enterprise for Development International (EFDI) and Chevron Nigeria Limited (CNL)*, Tango International, 2006
 - 24 Newmont Ghana, www.newmontghana.com
 - 25 Lonmin staff and *Lessons Learned Lonmin*, IFC, 2009
 - 26 DFID Hojas de orientación sobre los enfoques de medios de subsistencia, Eldis: Livelihoods Connect, www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials
 - 27 Biswas, P., Finan, T., *A Sustainable Livelihoods Assessment and Community Development Planning: A Guidebook Prepared for Enterprise for Development International (EFDI) and Chevron Nigeria Limited (CNL)*, Tango International, 2006
 - 28 Sanginga, P., Chitsike, C., *The Power of Visioning*, The Power of Visioning, A Handbook for Facilitating the Development of Community Action Plans, Enabling Rural Innovation in Africa, 2005, <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/handle/10625/38244>
 - 29 "Social Networks: Veracel Celulose," IDIS, 2009, www.idis.org.br/library/cases/social-networks-veracel-celulose-1/view?set_language=en
 - 30 Fuentes para este ejemplo:
Veracel Sustainability Report, 2008, www.veracel.com.br/shared/relatorio2008_27agro.pdf
"Social Networks: Veracel Celulose," IDIS, 2009, www.idis.org.br/library/cases/social-networks-veracel-celulose-1/view?set_language=en
 - 31 *Consolidated Report on Sustainable Livelihoods Assessments and Community Development Plans for Selected Communities in Delta, Rivers, Bayelsa, Ondo, and Imo States*, Chevron Nigeria Ltd., 2007
 - 32 Fuentes para esta gráfica:
Programa Revenue Management de IFC, www.ifc.org/ifcext/lac.nsf/Content/Corporate_Advice
Personal de Kinross Maricunga y www.comunidadcolla.cl
Personal del Banco DFCU y *Creating Opportunities for Women*, IFC, [www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/fly_Gender_Brochure_CreatingOppsforWomen/\\$FILE/Creating+Opps+for+Women+Brochure.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/fly_Gender_Brochure_CreatingOppsforWomen/$FILE/Creating+Opps+for+Women+Brochure.pdf)
BHP Billiton Sustainability Summary Report, 2009, www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/sustainabilitySummaryReport2009.pdf
 - 33 Programa Revenue Management de IFC, www.ifc.org/ifcext/lac.nsf/Content/Corporate_Advice and MIM program (the Web site in Spanish), www.mim.org.pe
 - 34 *UNDP Capacity Development Practice Note*, 2008, content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset_id=1654154

- 35 Adaptado de *UNDP Capacity Development Practice Note, 2008*, content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset_id=1654154
- 36 Gibbon, M., Labonte, R., and Laverack, G., "Evaluating community capacity," *Health and Social Care in the Community 10 (5)*, 2002, portals.wdi.wur.nl/files/docs/ppme/HSC_388.pdf
- 37 Root Change, www.rootchange.org
- 38 Extraído de *Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report*, Montana Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf
- 39 *Consolidated Report on Sustainable Livelihoods Assessments and Community Development Plans for Selected Communities in Delta, Rivers, Bayelsa, Ondo, and Imo States*, Chevron Nigeria Ltd., 2007
- 40 Coca Cola Community Water Programs, www.thecoca-colacompany.com/citizenship/community_initiatives.html
- 41 BG Group Social Performance Standard and Social Investment Guidelines
- 42 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 43 "Special Issue: Community Investment," *Ethical Corporation*, 2008, <http://commdev.org/content/calendar/detail/2381>
- 44 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 45 *Creating Successful, Sustainable Social Investment*, IPIECA, 2008, www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/SocialInvestmentGuide.pdf
- 46 Fuentes para este ejemplo:
Khimti Neighborhood Development Project, PNUD, www.undp.org.np/pdf/projectdocs/KIND%20project%20document.pdf
Increasing Access to Electricity and Community Development: Khimti Neighborhood Development (KiND) Proyecto en Nepal, PNUD, www.undp.org/partners/business/resources/cs_khimiti_nepal.pdf
Presentación en Annual Local Networks Forum, UN Global Compact, 2009, www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Annual_Local_Networks_Forum/Istanbul/KF_Business_and_Peace_GCLN_Nepal_Business_and_Conflict.pdf
- 47 Lihir Gold Sustainable Development, www.lglgold.com/asp/index.asp?pgid=10662
- 48 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 49 Fuentes para esta tabla:
Creating Successful, Sustainable Social Investment, IPIECA, 2008
www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/SocialInvestmentGuide.pdf
The Role of the Private Sector in Expanding Economic Opportunity through Collaborative Action, Harvard University CSR Initiative, Economic Opportunity Program, 2007, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_29_Harvard%20EO%20Dialogue%20Summary%2020071018.pdf

- 50 Fuentes para esta gráfica:
- BTC/SCP Georgia Community Investment Programme and Improved Schools Programme Final Evaluation*, Environmental Resources Management, 2006
- Baku-Tbilisi-Ceyhan Project Community Investment Plan Final*, 2003, www.commddev.org/files/2273_file_CDP_BTC_Pipeline_Georgia_Azerbaijan_Turkey_2003_.pdf
- Cargill Cares Councils, www.cargill.com/corporate-responsibility/cargill-volunteers/cargill-cares-councils/index.jsp;
- Newmont Ghana, www.newmontghana.com
- Partnering for Success*, World Economic Forum, 2005, www.weforum.org/pdf/ppp.pdf
- Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report*, Montana Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf
- 51 Fuentes para esta tabla:
- Creating Successful, Sustainable Social Investment*, IPIECA, 2008, www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/SocialInvestmentGuide.pdf
- The Role of the Private Sector in Expanding Economic Opportunity through Collaborative Action*, Harvard University CSR Initiative, Economic Opportunity Program, 2007, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_29_Harvard%20EO%20Dialogue%20Summary%2020071018.pdf
- 52 *Consolidated Report on Sustainable Livelihoods Assessments and Community Development Plans for Selected Communities in Delta, Rivers, Bayelsa, Ondo, and Imo States*, Chevron Nigeria Ltd., 2007
- 53 *BTC/SCP Georgia Community Investment Programme and Improved Schools Programme Final Evaluation*, Environmental Resources Management, 2006
- 54 Varios documentos del proyecto y el equipo del proyecto de COTCO (un consorcio de empresas y gobiernos de Camerún y Chad que operan el oleoducto de Camerún y Chad) y la Corporación Financiera Internacional
- 55 www.ge.com/citizenship/news_features/features_community_building.jsp
- 56 Suezan, L., *Public-Private Partnerships for Development. A Handbook for Business*, USAID, 2006, www.issuelab.org/research/public_private_partnerships_for_development_a_handbook_for_business
- Asociación para un mundo mejor, Naciones Unidas, business.un.org/en
- 57 Fuentes para este ejemplo:
- "Conceptual Picture of Partnership Models Implemented in the Eastern Limb to Support a Developmental State," Presentación a los representantes del Banco Mundial, 2009
- Smith, G.L., Dalomba, F.A.C., and Andersen, D.C., "The Challenges of Infrastructure Development in the Eastern Limb of the Bushveld Complex of South Africa," Third International Platinum Conference 'Platinum in Transformation,' The Southern African Institute of Mining and Metallurgy, 2008, www.platinum.org.za/Pt2008/Papers/367-374_Smith.pdf
- 58 "Community Investment Award Winner (2009): Standard Chartered Bank," www.gbciimpact.org/itcs_node/9/502/award/1927
- 59 *Leadership, Accountability and Partnership: Critical Trends and Issues in Corporate Social Responsibility*, Harvard University, Kennedy School of Government, 2004, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_1_Launch%20Summary%20Report.pdf
- 60 Fuentes para esta sección:
- Adaptado de *Putting Partnering to Work*, Business Partners for Development, 2002, www.grsroadsafety.org/themes/default/pdfs/Putting%20Partnering%20to%20Work%20-%20MAIN%20REPORT.pdf
- Malena, C., "Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors," Documento de antecedentes preparado para el taller the Multi-Stakeholder Workshop on Partnerships and UN-Civil Society Relations, 2004, www.un-ngls.org/orf/partnership-carmen-malena.doc

- 61 Adaptado de *Profiles of the Corporate Social Responsibility (CSR) Practices of Philippine Mining Firms*, preparado y redactado por Mines and Geosciences Bureau and Hubo C.L., The University of Asia and the Pacific, 2003, http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/Philippines/phil_CSR_Case_Studies.pdf
- 62 Fuentes para este cuadro:

Standard Chartered, www.standardchartered.com/sustainability/community-investment/living-with-hiv/en/index.html

Engro Food Pakistan and UNDP Partnership, http://business.un.org/en/browse/partnership_stories/13

Starbucks Community Involvement Program, www.starbucks.com/sharedplanet/index.aspx
- 63 Community Investment Indicators, 2008, www.commdev.org/content/document/detail/2106
- 64 Fuentes para este cuadro:

Personal de Rio Tinto y www.riotinto.com/ourapproach/17215_communities_17356.asp

Petrobras Social and Environmental Report, 2008, www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/ingles/pdf/BSA2008_ING.pdf

Personal de Association Los Andes de Cajamarca (ALAC) sitio Web de ALAC en www.losandes.org.pe/en/index.htm
- 65 *Building a Sustainable Future*, APRIL, 2008, www.aprilasia.com/images/Updates/SustainabilityReport%2708.pdf
- 66 Parker, R., Dakin, R., *Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries*, Business-Community Synergies, 2008, commdev.org/content/document/detail/2037
- 67 *Why Gender Matters. A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
- 68 *Why Gender Matters. A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
- 69 Personal de Dialog Telekom y *Enabling an Information Society*, Dialog Telecom PLC Sustainability Report, 2008, www.dialog.lk/content/uploads/pdfs/sustainability_reports/2008_sustainability_report.pdf
- 70 *McKinsey Global Survey Results: Valuing corporate social responsibility*, McKinsey & Company, 2009, http://commdev.org/files/2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf
- 71 *The sdEffect™: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures A Pilot Analytical Framework*, Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdEffectFeb2006.pdf
- 72 Adaptado de Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, publicado por Greenleaf Publishing Limited, 2009
- 73 Fuentes para esta tabla:

"Planning and Financial Valuation Model for Sustainability Investments," Presentación, 2009, www.commdev.org/content/document/detail/2557

A Guide to Social Return on Investment, New Economics Foundation, 2009, www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_guide_to_Social_Return_on_Investment_1.pdf

The sdEffect™: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures A Pilot Analytical Framework, Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdEffectFeb2006.pdf

Reconocimientos

This handbook updates and expands upon the learning in IFC's 2000 community development resource guide, *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice*. It was produced in response to demand from companies for updated how-to guidance and current good practice approaches.

El manual fue preparado por el equipo global de inversión comunitaria dentro de IFC Servicios de Asesoría: Debra Sequeira, líder del equipo, y Maria Arsenova, con el apoyo de Root Change, Environmental Resources Management, Overseas Development Institute y Social Capital Group. Queremos reconocer también a CDA Collaborative Learning Projects, cuyos aportes y materiales han sido citados frecuentemente en el manual.

Hay numerosos colaboradores a quienes agradecer por brindar contenidos y lineamientos, incluyendo: Flavio Flores Acevedo, Javier Aguilar, Caroline Ashley, Diana Baird, Evan Bloom, Jacqueline Bueso-Merriam, John Butler, Nick Cotts, Alan Dabbs, Aidan Davy, Joseph Danso, Jeffrey Davidson, Michael De Soyza, Rodrigue Djahlin, Edouard Djeengue, Dennis Fleming, Jacob Gray, Ramanie Kunanyagam, Claudia Liebler, Gary McMahon, Tunde Morakinyo, Ted Pollett, Guillermo Rivero, Kate Stevens, Jorge Villegas, Hannfried von Hindenburg y Luc Zandvliet.

Un agradecimiento especial para Toshi Masuoka, Sujata Lamba, Monika Weber-Fahr, Houria Sammari y Dafna Tapiero por liderar este esfuerzo y a Veronica Nyhan Jones y Arjun Bhalla por su contribución y apoyo a lo largo del proceso.

Las gracias van también a aquellos quienes ofrecieron comentarios valiosos y otro apoyo al equipo en varios borradores durante el proceso de revisión de pares, incluyendo: Chris Anderson, Jennifer Barsky, Cyrille Bellier, Hannah Buckley, Kerry Connor, Karla Diaz Clarke, Leyla Day, Juan Jose Dada, Alexis Diamond, Fiorella Facello, Rashanikka Fowler, Robert Gerrits, Lucie Giraud, Anna Hidalgo, Amar Inamdar, Liane Aste Londe, Paula Luff, Larissa Luy, Rajiv Maher, Adel Malebana, Shaun Mann, Sofie Fleischer Michaelsen, Peter Neame, Julia Nelson, Carmen Niethammer, Roman Novozhilov, Daniel Owen, Rani Parker, Remi Pelon, Soren Petersen, Justin Pooley, Sergut Selassie, Colin Shepherd, Ananthu Thambinayagam, Robin Weisman, Claire White, Elizabeth Wild, Bruce Wise, Duval Zambrano, Shaza Zeinelabdin, Rong Zhang y Wenlei Zhou.

La publicación fue editada por Daria Steigman y diseñada por Ryan Clennan y Amy Orr de Studio Grafik. La impresión de esta publicación fue posible gracias al financiamiento brindado por el Gobierno de Noruega.



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.
Telephone: 202 473-1000
Facsimile: 202 974-4384
www.ifc.org



MIX
Paper from
responsible sources
FSC® C068100