



“ FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL BAJO DESEMPEÑO DE LA INVERSIÓN COMUNITARIA”

Conferencista: Fernando Ruiz-Mier

“FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL BAJO DESEMPEÑO DE LA INVERSIÓN COMUNITARIA”

Conferencista: Fernando Ruiz-Mier

Contenido:

- Sobre la Inversión Comunitaria
- La perspectiva de las comunidades
- Características de la Inversión Comunitaria “tradicional”
- Resultados de la Inversión Comunitaria tradicional
- Razones por las cuales la Inversión Comunitaria “tradicional” no ha tenido los resultados esperados

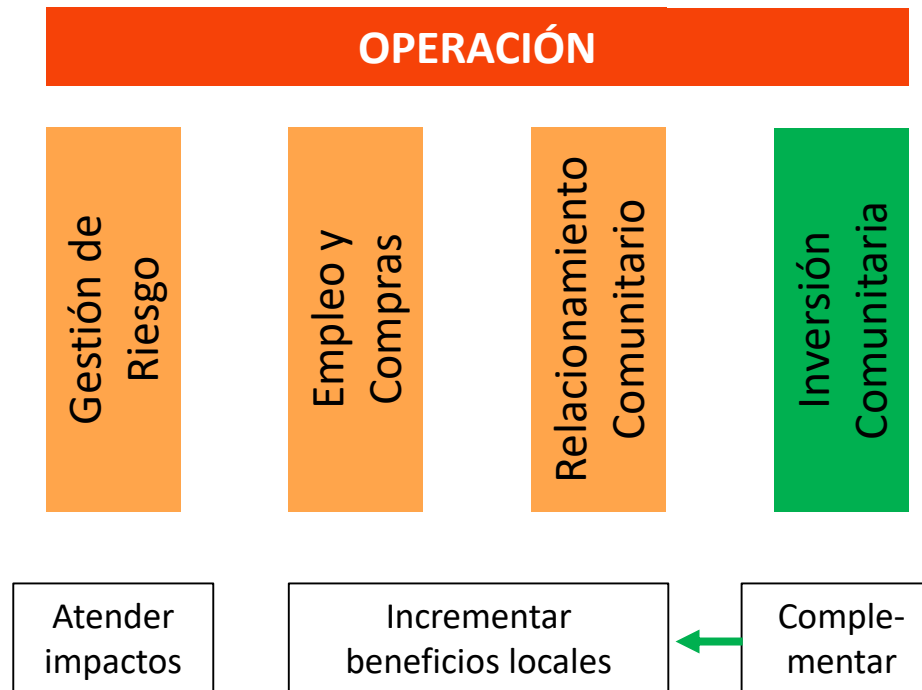


Sobre la Inversión Comunitaria

- ❑ **Qué es?** – “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”
- ❑ **Cuál es su rol?** – Es una pieza más para administrar la relación empresa-comunidades. Complementa las funciones de gestión de riesgos, stakeholder engagement, y políticas de contratación y compras de empleo local.
- ❑ **Cuándo es necesaria?** – No todo proyecto requiere de un programa de Inversión Comunitaria. Si en aquellos casos los que un buen manejo de impactos y buenas prácticas de gestión pueden ser insuficientes para manejar riesgos sociales y generar beneficios locales.

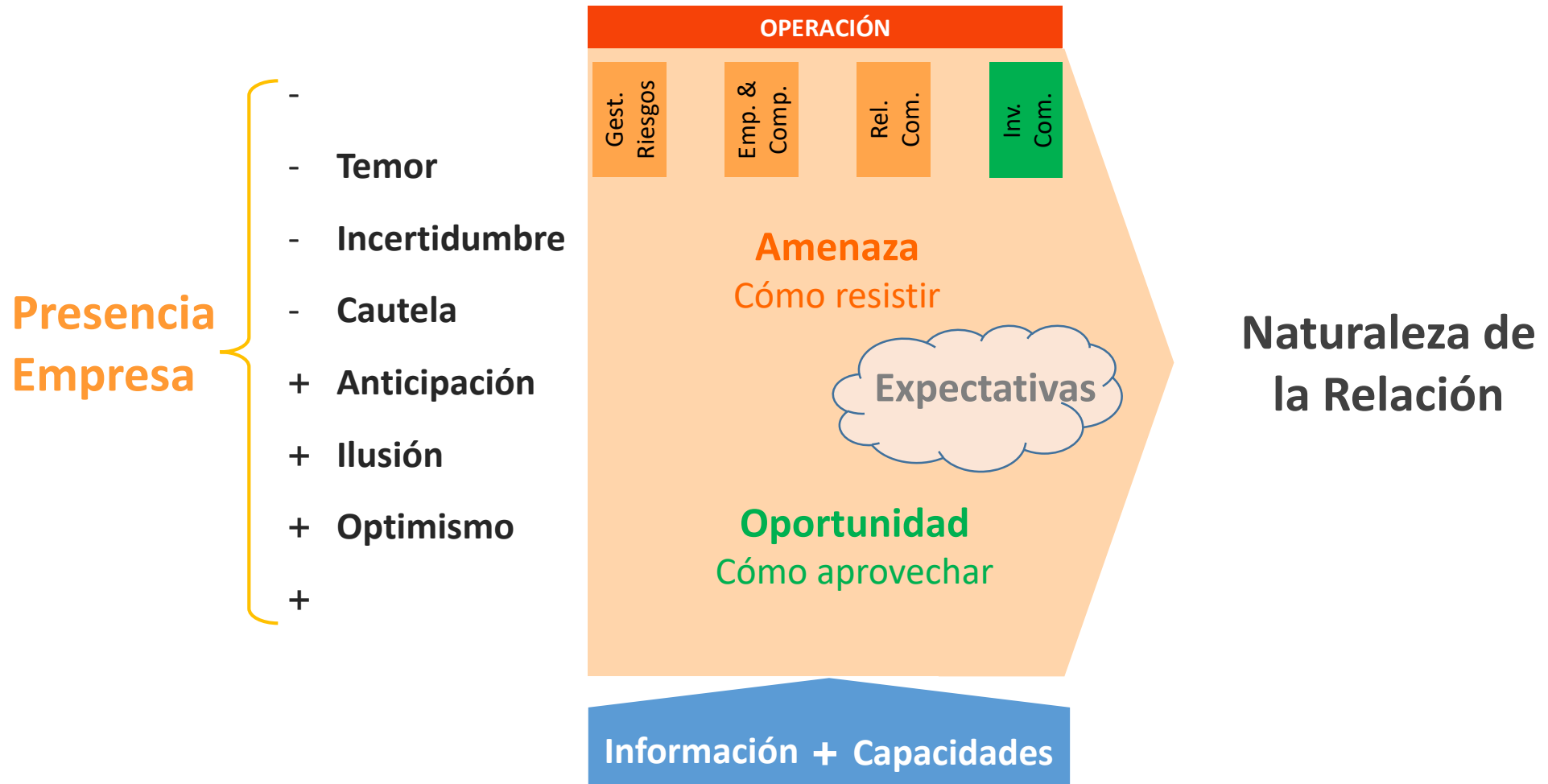
Sobre la Inversión Comunitaria

Visualizando las piezas



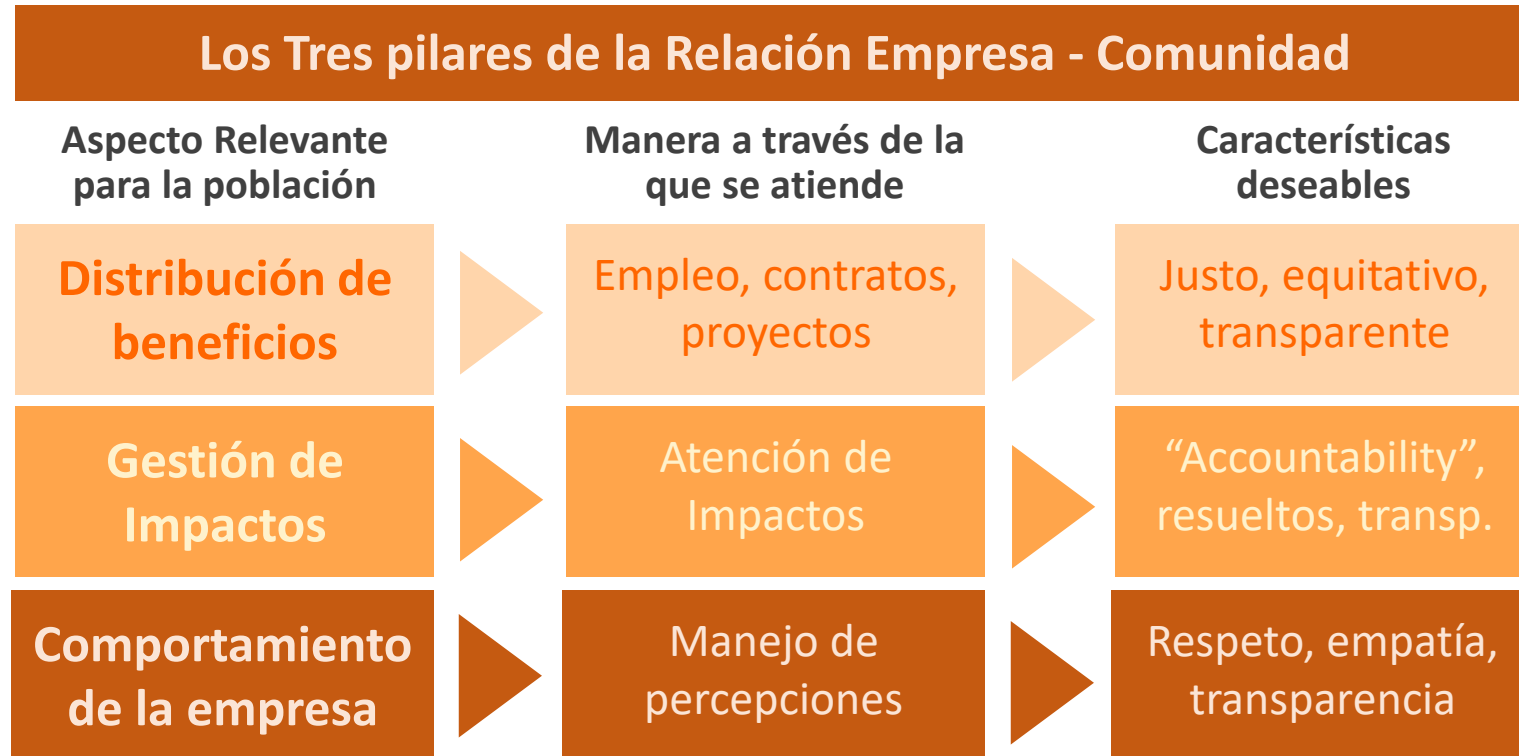
La perspectiva de las comunidades

Factores que que inciden sobre los resultados



La perspectiva de las comunidades

Factores que determinan la relación con la empresa



Características de la Inversión Comunitaria “tradicional”^{*} No estratégica

Inversión Comunitaria Tradicional

Cómo es vista

- Percibida como “dar”, un costo
- Alejada del objeto del negocio, algo extra
- Una forma de lograr algo de la comunidad

Se pueden hacer muchas cosas con la mejor intención, pero eso no garantiza que los resultados sean positivos.

Motivación

- Respuesta a presiones externas
- Impulsos bien intencionados

Si no están bien planificadas muchas veces iniciativas pueden:

Ejecución

- Limitada consulta y participación
- Se alcanza sólo a ciertos grupos
- No se planea en la sostenibilidad
- No hay un esfuerzo sistemático por medir resultados

- tener resultados muy limitados
- tener consecuencias inesperadas y no deseadas

Resultado

- Fragmentado
- No aprovecha oportunidades
- Crea dependencia
- Introduce una lógica transaccional

- generar incentivos y comportamientos perversos

Resultados de la Inversión Comunitaria tradicional

Los que experimentan las Empresas: Resultados de una Inversión Comunitaria no estratégica

“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 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”

“Estamos haciendo estas cosas por la comunidad, pero nadie nos da crédito”

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

Fuente: Strategic Community Investment IFC, 2010

Razones por las cuales la Inversión Comunitaria “tradicional” no ha tenido los resultados esperados

❑ Comprensión limitada del contexto local

- Necesidades
- Intensificación de rivalidades
- Conflictos
- Actitudes negativas respecto a la empresa

❑ Insuficiente participación de actores locales

- No se incorpora el conocimiento local
- Falta de interés
- No hay apropiación

Razones por las cuales la Inversión Comunitaria “tradicional” no ha tenido los resultados esperados

❑ Una percepción de dar en vez de invertir

La filantropía es encomiable, pero eso no debe llevar al filántropo a ignorar las circunstancias de la injusticia económica que hace necesaria la filantropía.

Martin Luther King Jr.

- Enfoque filantrópico
- Objetivos vagos
- Falta de propósito

❑ Falta de profesionalismo y rigor

- Sin planificación
- Sin atención al detalle

❑ Falta de medición y comunicación de resultados

- Desconocimiento de lo que se ha hecho o logrado
- Desconocimiento de la eficacia de programas
- Limitada capacidad para justificar recursos

Razones por las cuales la Inversión Comunitaria “tradicional” no ha tenido los resultados esperados

- ❑ Énfasis en infraestructura
 - Poca atención al desarrollo de capacidades
 - Difícil mantener cambios a largo plazo
- ❑ Provisión de bienes y servicios gratuitos
 - Fomenta dependencia
 - Poco cuidado y atención
- ❑ Sin estrategia de salida o entrega
 - Dificultad de salida para empresa
 - Cortes abruptos generan conflicto
 - Limitada utilidad a largo plazo
- ❑ Poca atención a la sostenibilidad
 - Limitados resultados a largo plazo
 - Obras sin mantenimiento o uso

Razones por las cuales la Inversión Comunitaria “tradicional” no ha tenido los resultados esperados

❑ Respuesta ad-hoc a solicitudes

- Mirada corto placista
- Atomización

❑ Desarticulado de las actividades de la empresa

- Desconectado de otras actividades que afectan a actores locales
- No ayuda a la empresa a enfrentar riesgos
- Desaprovecha capacidades de la empresa

❑ Falta de transparencia y criterios claros

- Interpretación de favoritismos
- Confusión y conflicto
- Imagen de arbitrariedad y preferencias

Dos mensajes finales:

Qué hemos aprendido

Contexto

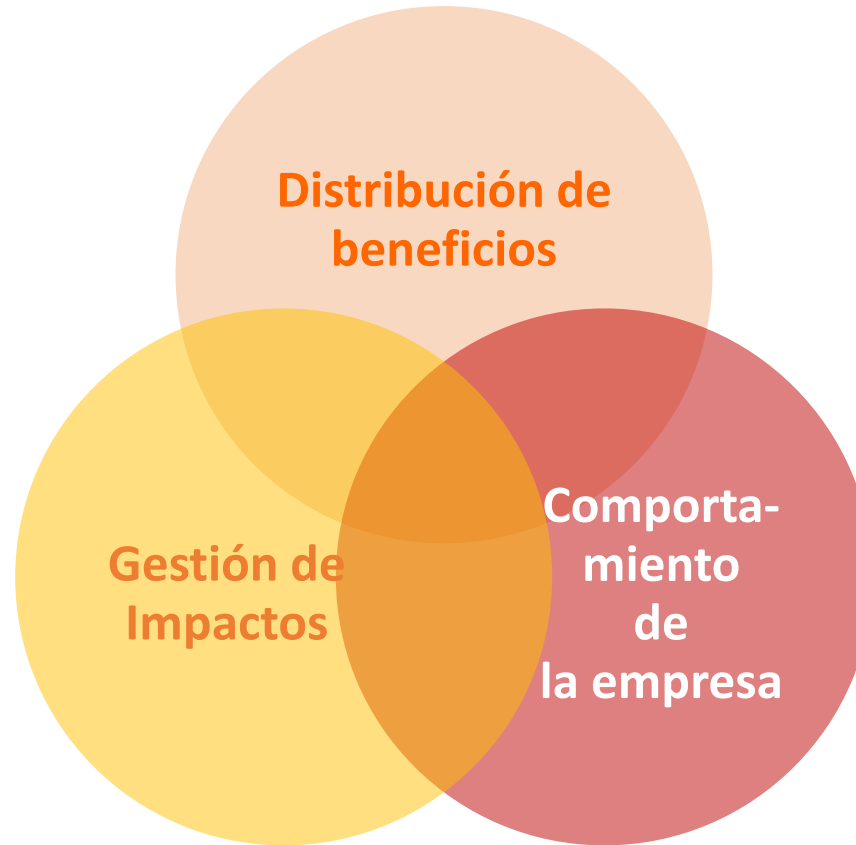
Participación

Ad-hoc

Gasto

Rigor

Medición



Infraestructura

Expertise empresa

Gratis

Estrategia de salida

Sostenibilidad

Transparencia

En qué enfocarnos y la necesidad de un balance

Dos mensajes finales:

A quién le corresponde

Tarea de todos:

- Mirada territorial
- Empresa, Comunidades, Gobiernos Locales, Otros actores presentes
- Qué es necesario? Qué se puede hacer? Quién hace qué?

Gracias!

fruizmier@ifc.org

