



# “ 7 PASOS PARA DESARROLLAR UNA INVERSION COMUNITARIA ESTRATÉGICA”

Conferencista: Carla Toledo Gamero

“Si quieres ir rápido, anda solo. Si quieres llegar lejos, vamos juntos.” —  
proverbio africano

# “7 PASOS PARA DESARROLLAR UNA INVERSION COMUNITARIA ESTRATÉGICA C//PAL III”

Conferencista: Carla Toledo Gamero



## ¿Qué entendemos por Inversión Comunitaria Estratégica?

**“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.”**

Fuente: Inversión comunitaria Estratégica: Una Guía de Buenas Prácticas; IFC, 2012

- El término inversión implica la expectativa de un “beneficio”
- El apoyo de la empresa debe verse de la misma manera que otras inversiones
- No confundir con las obligaciones de una compañía para mitigar o compensar a las comunidades por los impactos ambientales y sociales del proyecto

### **Los que nos dicen las Empresas: Beneficios de desarrollar relaciones sólidas con las comunidades**

*“Estamos interesados en desarrollar relaciones comunitarias porque es lo correcto; es importante para nuestra reputación, nuestros accionistas y para manejar riesgos”*

*“Algunos beneficios de nuestros programas de inversión comunitaria son contar con una fuerza laboral más productiva y confiar en los proveedores locales.”*

*“Mantener la capacidad de operar sin interrupciones genera un buen retorno a nuestras inversiones. Cualquier interrupción nos cuesta mucho dinero, y es importante mantener la buena voluntad de las comunidades.”*

Fuente: Managing Community Relations in the Palm Oil Sector, IFC, 2015

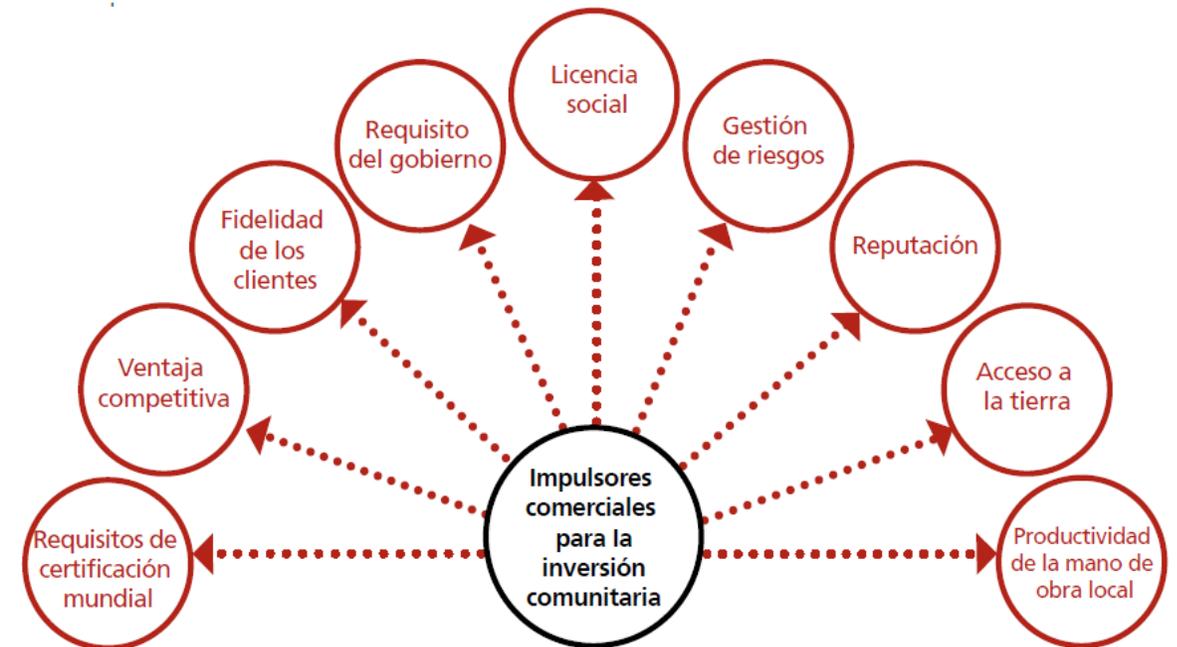
## 7 Pasos para desarrollar una inversión comunitaria estratégica



# #1: Evalúe el contexto empresarial para la IC

La IC funciona mejor y es más efectiva cuando:

- ❑ Ayuda a la empresa a lograr sus objetivos – **Business Case**
- ❑ Ayuda a la empresa a reducir riesgos – **genera o protege el valor de la empresa**
- ❑ Aprovecha competencias y vínculos empresariales
- ❑ Está alienada con las funciones internas de la empresa – **contacto con las comunidades**
- ❑ Se vuelve una herramienta formal que brinda una hoja de ruta



## #2: Evalúe el contexto local para la IC

### Entienda el contexto social, económico y político antes de comprometerse

- Identifique actores clave, relaciones -> Delinear la esfera de influencia geográfica del proyecto (elástica)
- Problemas, riesgos y oportunidades; socios potenciales

### Retroalimiente su estrategia para la IC con esta información

- Qué hacer con el mapeo de actores?
  - Análisis de intereses
  - Importancia del proyecto para cada actor
  - Actualice regularmente

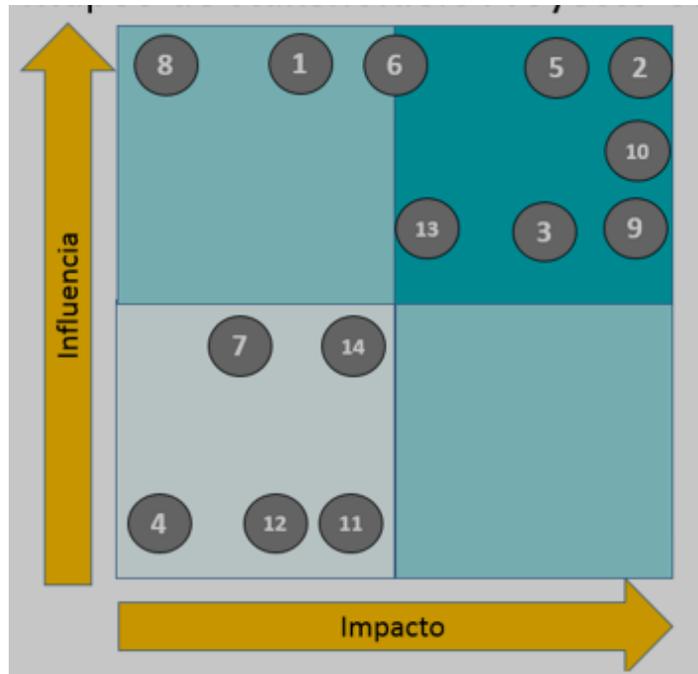
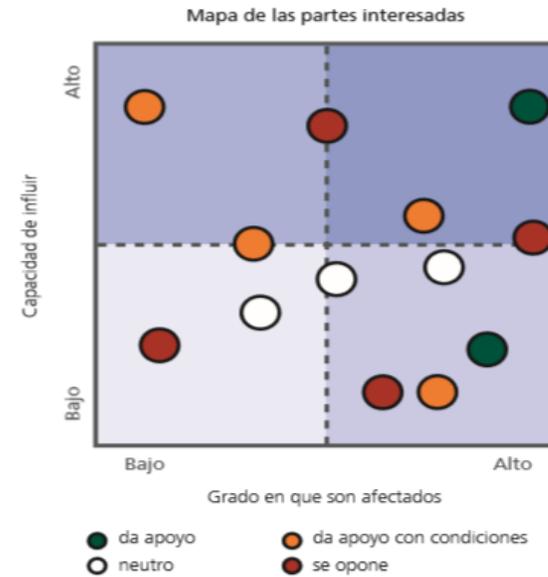
### Retos más comunes que enfrentan proyectos de palma :

- (a) Entender los procesos de adquisición y derechos de uso de tierra, formales e informales;
- (b) Promover una participación genuina por parte de las comunidades (consultas);
- (c) Contar con el personal adecuado para manejar las relaciones comunitarias;
- (d) Mantener una estrategia clara de relaciones comunitarias (múltiples demandas);
- (e) Desarrollar una estrategia continua de involucramiento con las comunidades
- (f) Contar con un sistema de manejo social y ambiental integral

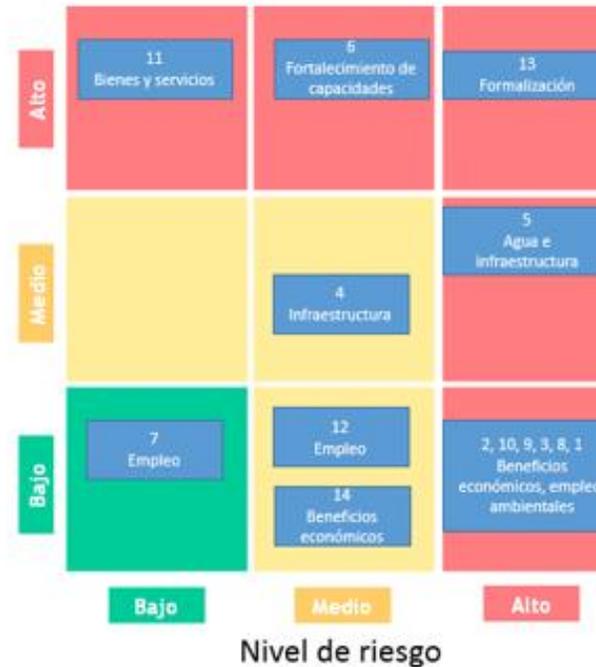
Fuente: Managing Community Relations in the Palm Oil Sector, IFC, 2015

# Mapeo de actores de interés

- ☐ Nivel de influencia
- ☐ Intereses
- ☐ Riesgos para la empresa



Nivel de oportunidad



1. Presidente de la comunidad campesina (+)
2. Presidente del caserío (o)
3. Presidente del caserío (-)
4. Alcalde de la municipalidad distrital (+)
5. Presidente del comité de regantes (+)
6. Presidente de la asociación de productores (+)
7. Comité del vaso de leche (+)
8. Juez de paz (o)
9. Familia (-)
10. Familia ; (o)
11. Proveedores locales (+)
12. Asociación de conductores(+)
13. Asociación de pequeños mineros artesanales (o)
14. Vicepresidente de la comunidad campesina (o)

## #3: Involucra a las comunidades en la IC

### El involucramiento con la comunidad para IC es diferente

- ❑ Confianza: largo plazo, transparencia
- ❑ Más que “retroalimentación”: involucramiento y apropiación
- ❑ Desde el planeamiento, implementación hasta el cierre

### Involucrarse y apoyar procesos de planificación comunitaria

- ❑ Métodos participativos: audiencias públicas, grupos focales, reuniones individuales, mapas participativos, calendarios, etc.
- ❑ Involucrar a TODOS los actores “clave”
- ❑ Considerar poblaciones vulnerables o marginadas (relaciones de poder, diferencias étnicas, gobernanza local, legados históricos, etc.)

**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.**

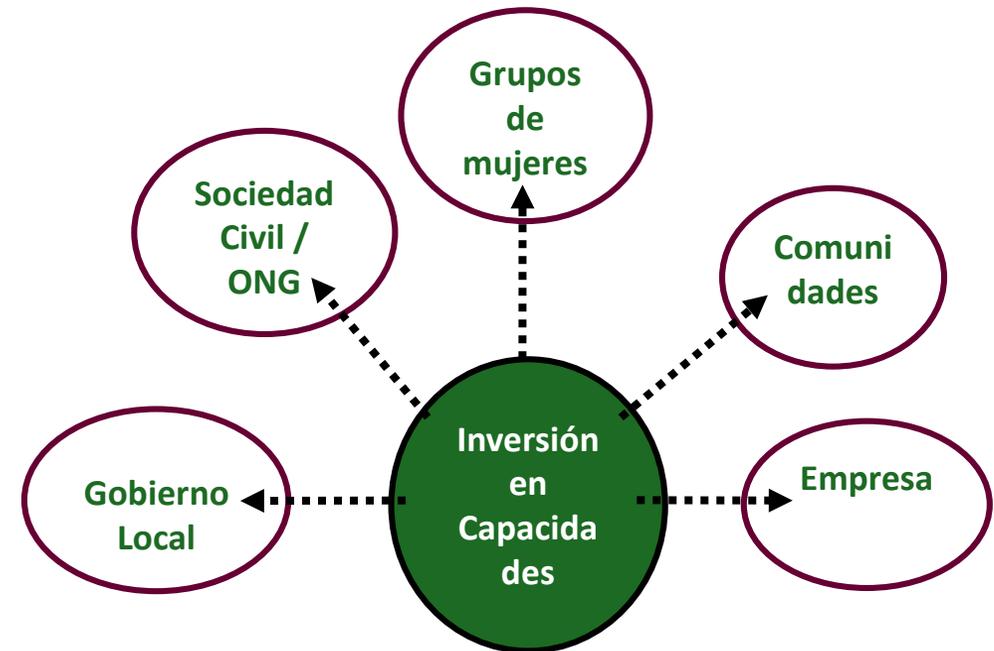


## #4: Invierta en el desarrollo de capacidades

### Sea estratégico:

- ❑ **A quiénes?** Comunidades, ONG, Gobierno Local. No olvide el personal de la empresa!
- ❑ **Para qué?** Capacidades actuales y definir las que debemos desarrollar
- ❑ **Cuándo?** No todo se puede hacer al mismo tiempo, alinear con el ciclo de la empresa y recursos disponibles
- ❑ **Quién lo puede hacer?** Identificar instituciones que tienen experiencia
- ❑ **Funcionó?** Intente medir resultados y percepciones

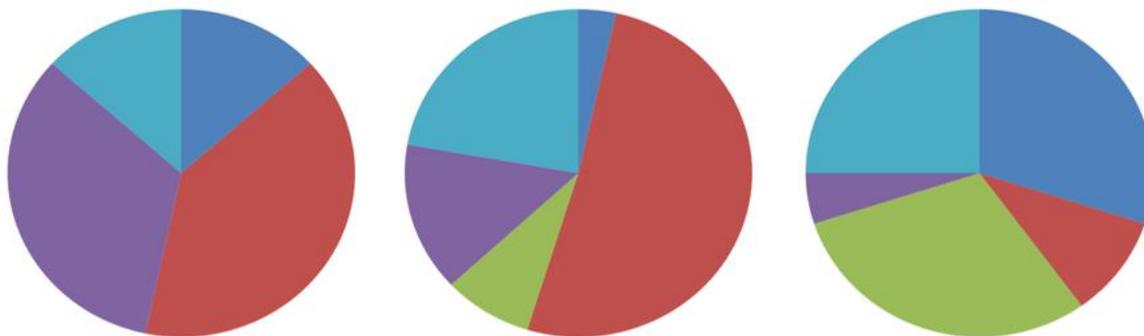
Al fortalecer las organizaciones locales se promueve la autosuficiencia y aumenta la probabilidad de éxito de las intervenciones de IC.





## Cómo se ve el portafolio de sus iniciativas?

- Qué intervenciones pueden generar o proteger el valor de la empresa?
- Qué tipo de proyectos vamos a financiar?
- A qué o a quiénes apuntan mis intervenciones?
- Cómo manejo las expectativas?
- Aproximaciones complementarias: el merito del proyecto individual y las características del conjunto de proyectos



■ Educación ■ Infancia ■ Salud ■ Desarrollo económico ■ Discrecional

- **Creación de valor a la empresa**  
→ La capacitación de pequeños productores llevó a incrementar la productividad en el campo en 50%
- **Protección del valor de la empresa** → La paralización de 4 días generada por protestas de las comunidades llevó a una pérdida en la producción de \$150 mil.
- **Creación de valor a la empresa**  
→ El programa de salud de la comunidad disminuyó el ausentismo por problemas de salud en 5 días/año/ trabajador; y ello genera un ahorro en reemplazos de \$200 mil

## #5: Establezca los parámetros de la IC

### Revise lo avanzado y priorice

- Objetivos de la estrategia de IC
- Criterios de selección de proyectos
- Elegibilidad beneficiarios

### Identifique áreas de inversión

- Valor compartido
- “Filtre” las prioridades

### Defina una cartera de intervenciones, su estrategia de salida y el presupuesto

- Calidad vs. Cantidad
- Combine inversiones que desarrollen capacidades y de rápido impacto

### Ejemplo de criterios usados por una empresa productora de palma para elegir proyectos de IC

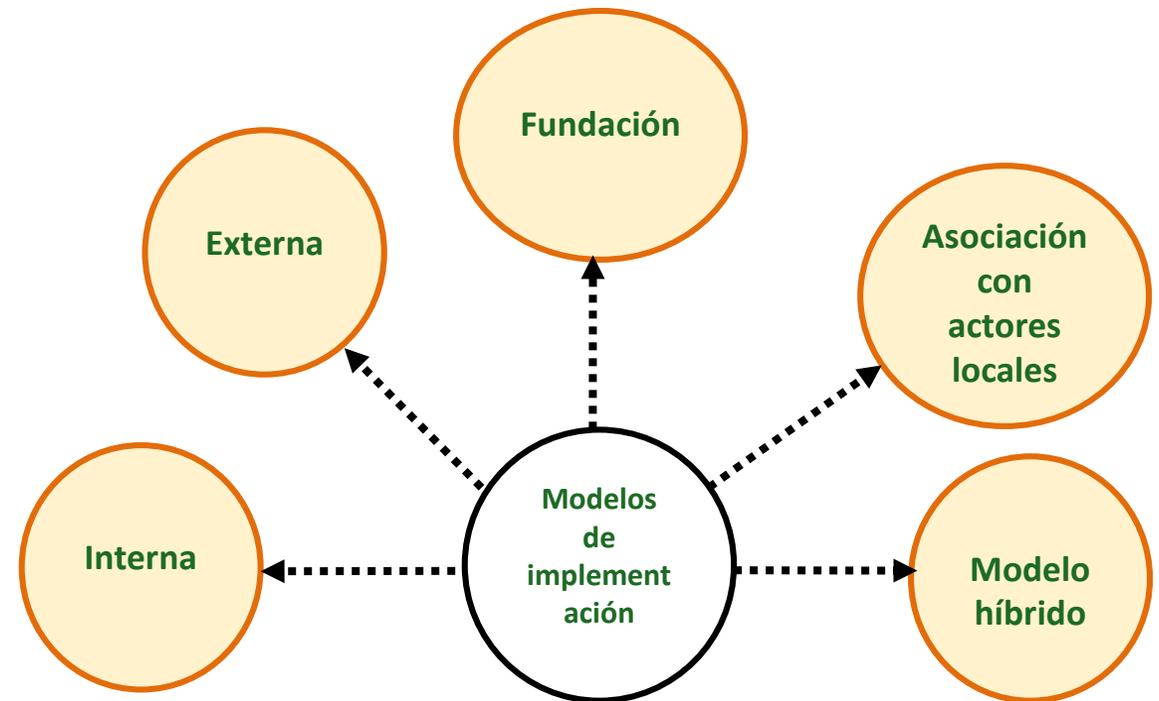
1. Financiamiento a interés 0% a proveedores para mejoras de producción, insumos y activos.
2. Mejora en la productividad de las plantaciones – entrenamiento, manejo de plagas, insumos.
3. Acceso a mercados.
4. Calidad de la producción, mejorar el valor a los productores y clientes.
5. Inversiones sociales en salud y educación.
6. Estándares laborales: trabajo infantil, involucramiento de mujeres y seguridad y salud en el lugar de trabajo.
7. Impacto en el medio ambiente y la huella del proyecto.

**Los criterios de selección y prioridades para la IC pueden variar en el tiempo, asegúrese de comunicarlo SIEMPRE a los actores clave.**

## #6: Seleccione el modelo de implementación y a los socios adecuados

Definir opciones de esquemas de implementación y socios dependerá de:

- Objetivos de la Empresa y de la estrategia de IC
- Capacidad interna de implementación
- Socios potenciales con credibilidad y experiencia
- Gobernabilidad del esquema
- Visibilidad y apropiación frente a actores clave
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas
- Estrategia de salida o transferencia



## #7: Mida y comuniqué para lograr una ventaja estratégica

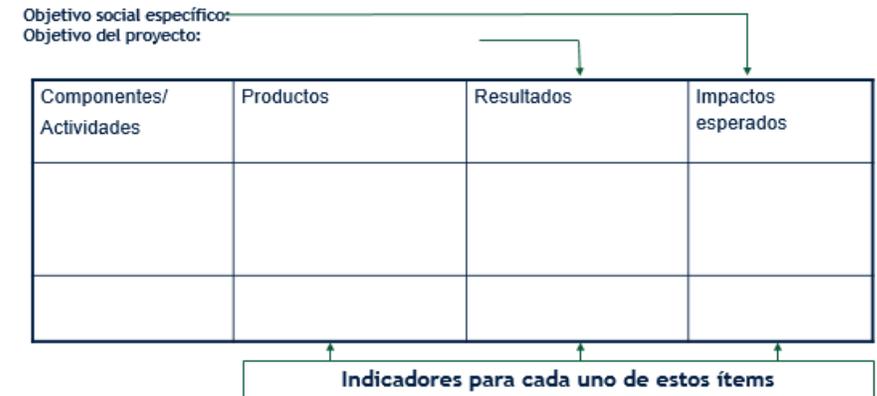
### Relacionando los resultados en la comunidad con el valor comercial

- ❑ Estoy midiendo los resultados de la IC? énfasis en resultados, cambios de comportamiento, impactos y percepciones
- ❑ Qué opina la comunidad de las iniciativas de IC? - Resultados por género y otras variables críticas
- ❑ Cómo genera esto valor a la empresa?

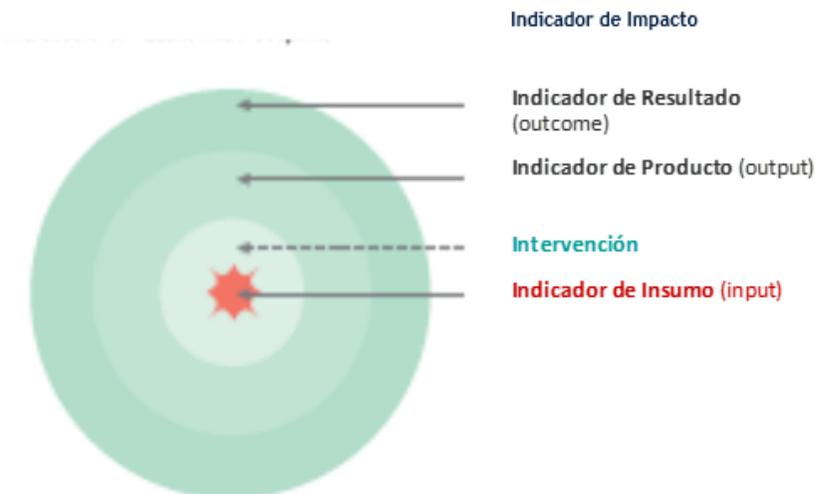
### Comunicando acerca de la IC

- ❑ Qué y a quienes comunico?
- ❑ Qué medios puedo usar para comunicar?

### Contruyendo un marco lógico



### Jerarquía de indicadores



# Recursos Disponibles

[www.commddev.org](http://www.commddev.org)

IFC Servicios de Asesoría



## Inversión Comunitaria Estratégica

Manual de buenas prácticas para empresas que operan en mercados emergentes

En sociedad con Italia, Luxemburgo, Holanda y Noruega



September 2010 | Number 7

Good Practice Note  
**Addressing Grievances from Project-Affected Communities**

GUIDANCE FOR PROJECTS AND COMPANIES ON DESIGNING GRIEVANCE MECHANISMS





**GENERATING PRIVATE INVESTMENT IN Fragile and Conflict-Affected Areas**




**Managing Community Relations in the Palm Oil Sector 2015**

A DISCUSSION PAPER ON STRATEGIC COMMUNITY INVESTMENT AND ENGAGEMENT




**Establishing Foundations to Deliver Community Investment 2015**

A Quick Guide



# Gracias!

[ctoledo@ifc.org](mailto:ctoledo@ifc.org)



# Marco de Sostenibilidad de IFC: Normas de Desempeño o “Performance Standards”



PS1: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales



PS2: Trabajo y condiciones laborales



PS3: Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación



PS4: Salud y seguridad de la comunidad



PS5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario



PS6: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos



PS7: Pueblos Indígenas



PS8: Patrimonio cultural