



## Portafolio de inversión social de alto impacto



*La importancia de gestionar de forma coherente y con alto accountability las inversiones sociales es un desafío para la industria minera.*

Por: Aurys Consulting

A pesar de que la industria minera peruana cuenta con la mayor inversión de los últimos años (US\$ 7.500 millones para el 2013), sólo un 60% del monto transferido por el concepto del Canon se ejecutó a nivel nacional. La baja utilización de estos recursos para el desarrollo de las comunidades, más acusaciones de contaminación ambiental, continúan gatillando protestas en el interior del país.

El aumento de las expectativas sociales, laborales y ambientales indica que las empresas deben considerar sus impactos y las exigencias de sus grupos de interés, para seguir creciendo en forma sustentable. En este contexto, efectuar un diálogo y relacionamiento activo entre las compañías mineras y la sociedad

resulta vital. El diálogo es el punto inicial para compatibilizar las visiones que poseen estos actores, generar una lógica de entendimiento y beneficio mutuo para crear valor superior (económico, social y ambiental), y resolver en conjunto eventuales controversias que puedan existir.

¿Cómo utilizamos eficientemente las oportunidades de Inversión Social? Contar con un portafolio estructurado y monitoreado es crucial para cumplir los objetivos de la empresa y de la comunidad. Para lograrlo, se requieren una serie de acciones ejecutivas y de gestión:

**1. Estrategia de Inversión Social.** En la experiencia de Aurys Consulting, un portafolio potente de inversión social debe estar alineado con la Estrategia Corporativa. Es necesario generar una estrategia de inversión social con objetivos, presupuesto y definición claros de los principales ámbitos de inversión. Estos ámbitos deben sustentarse en intereses, expectativas, problemas y prioridades mutuos entre la compañía y sus grupos de interés.

**2. Estructura del Portafolio de Inversión Social.** Para cada ámbito de inversión definido deben estructurarse un conjunto de programas, proyectos e iniciativas, con distintos niveles de impacto, esfuerzo, métricas de medición y líderes internos. También se deben definir criterios claros para el phase-out de proyectos de inversión social no críticos para la empresa/comunidad o que no tienen un vínculo claro con la estrategia de inversión social.

**3. Gestión del Portafolio.** Para una gestión eficiente, se requiere definir los procesos de gestión y de decisión sobre el portafolio dentro del marco presupuestario. Luego, se deben determinar los recursos organizacionales requeridos para implementar cada iniciativa y también para su gestión operacional.

**4. Monitoreo y evaluación del Portafolio.** La definición de indicadores de desarrollo, gestión e impacto, tanto para las iniciativas como para el portafolio como un todo, su continuo monitoreo y la ejecución de medidas de ajuste necesarias, permiten lograr inversiones sociales de alto impacto para la empresa y las comunidades. También asegura un uso eficiente, efectivo y coordinado de los recursos.

El Portafolio de Inversión Social no se define a puertas cerradas. Como condición inicial es clave que la búsqueda y construcción de soluciones a los desafíos sociales sea un trabajo conjunto entre organismos del Estado, la comunidad, la empresa y otros *stakeholders*. Junto a esto, Aurys Consulting recomienda verificar las siguientes características para asegurar su éxito:

▶ **Alineamiento:**

- El Portafolio y sus iniciativas debe estar alineado con la Estrategia Corporativa.
- El valor generado (económico, social o ambiental) debe ser para la empresa y la comunidad.

▶ **Estructuración:**

- Las iniciativas deben agruparse en programas y estos en ámbitos. Cada iniciativa debe tener un líder y *sponsor* definido.
- El Portafolio debe fomentar el desarrollo de capacidades de la comunidad y no dar soluciones puntuales (ej. donaciones).
- Las iniciativas y el Portafolio deben considerar el estado de avance cultural, social y económico de la comunidad para lograr el impacto deseado y asegurar su aceptación.

### ▶ **Gestión:**

- Se debe contar con hitos de decisión claros y transparentes para la comunidad y la empresa, para las distintas fases de desarrollo de las iniciativas (propuesta, aprobación, ejecución y seguimiento).
- Se requiere de personal idóneo y a su vez cercano a las realidades de las comunidades para definir, ejecutar y ajustar las iniciativas.

### ▶ **Monitoreo y evaluación:**

- Los parámetros de control (KPIs) aplicados deben seguir los objetivos deseados y ser medibles y entendibles.
- Las iniciativas y proyectos que no cumplen con los parámetros definidos deben ser descontinuados y reemplazados.
- Se debe entregar continuamente información sobre el estado de las inversiones sociales a los empleados, contratistas y comunidades con un involucramiento de todos los niveles jerárquicos.

**Caso de éxito.** La mina de diamantes Ekati (norte de Canadá), que aporta aproximadamente un 3% a la producción mundial de estas piedras preciosas, representa un caso de inversión social sistemática, bien ejecutada y gestionada:

- Proyecto original de BHP (hoy Dominion).
- Desde el inicio del proyecto la empresa hizo un extraordinario esfuerzo de inclusión de las comunidades nativas incorporando mejores prácticas de desarrollo de proyectos de inversión social e inclusión de recursos humanos nativos en la fuerza laboral.
- Durante el diseño se aplicó un enfoque claro de ciclo de vida completo de la mina, especialmente del cierre y del footprint final.
- subcontratación substancial de servicios a empresas nativas.
- La participación en proyectos de inversión social forma parte de los job descriptions y evaluaciones de todo el personal.

### **Conclusión**

La importancia de gestionar de forma coherente y con alto *accountability* las inversiones sociales crecerá todavía más. Es fundamental que las empresas mineras evolucionen desde un 'sistema de soluciones parciales a problemas puntuales', a un modelo de gestión integral que aborde lo social y ambiental como tema estratégico. En la medida que esto se asuma, se logrará una gestión más sustentable del negocio.

Para leer el artículo siga el siguiente link: <http://bit.ly/16z9iaQ>

Para descargar PDF: Portafolio inversión social\_Aurys\_Julio 2013