



Empresa y comunidad en la construcción de institucionalidad y ciudadanía

VIII Foro Internacional RedEAmérica

FIR 2016

Medellín, Colombia

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-6-3

> Roles distintos y complementarios: empresa, gobierno y comunidad

BEATRIZ MEJÍA
RAFAEL GIOIELLI

NATHALIA FRANCO, *MODERADORA*



Roles distintos y complementarios: empresa, gobierno y comunidad

WORLD CAFÉ

MODERADORA:

Nathalia Franco¹, *profesora asistente, Universidad de los Andes.*

CASOS:

Desarrollo local en Yumbo. Beatriz Mejía², *directora ejecutiva de la Fundación Smurfit Kappa Colombia.*

Apoyo a la gestión pública, Rafael Gioielli³, *Instituto Votorantim.*

“¿Qué motivaba la cooperación entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil para aproximarse a las problemáticas en los territorios?”

MODERADORA: Yo hago parte, en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, de un equipo de trabajo que viene estudiando el tema de responsabilidad social y emprendimientos sociales. Con un grupo de diez universidades latinoamericanas hemos recopilado desde 2005 casos en donde encontramos una gran tendencia a generar alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil y la empresa para aproximarse a los territorios y a las problemáticas sociales. ¿Qué motivaba la cooperación entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil para aproximarse a las problemáticas en los territorios? Lo que nos encontramos era una gran necesidad el uno del otro; una gran necesidad de apalancarse para que la empresa pudiese abordar temáticas que nunca había abordado.



¹ Ph.D y master en Management. especialista en Gestión de Recursos Internacionales para Proyectos de Desarrollo. Se ha desempeñado como coordinadora y docente de pregrados, maestrías y especializaciones en la Universidad de los Andes y en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

² Ingeniera Industrial. Directora ejecutiva de la Fundación Smurfit Kappa Colombia. Presidenta de la Junta Directiva de RedEAmérica, miembro de la Junta Directiva de la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario.

³ Licenciado, master y doctor de la Escuela de Comunicación y Artes. Responsable de las áreas de Planeamiento y Gestión de la Actuación Social, y Desarrollo de Tecnologías Sociales del Instituto Votorantim.

Llegamos a ver que la evolución de ese interés mutuo llevó a muchas empresas y organizaciones de la sociedad civil a entender que trascender en la alianza tenía que ver con empezar a entender otro tipo de incentivos y muchas pasaron a una fase que nosotros llamamos transaccional. Empezaron a entender dónde estaba el gana-gana de esas alianzas. Para muchas empresas posicionarse con una imagen pro social, abrir la posibilidad de dialogar con sus comunidades cercanas, se empezó a volver un factor muy importante. Y en esas transacciones muchas organizaciones de la sociedad civil también empezaron a entender qué podían ofrecer a las empresas. Ya no pedirles unas donaciones y unos recursos, sino ofrecer unas alianzas interesantes.

En Colombia tenemos varios ejemplos de esas alianzas, como el del Minuto de Dios, que ha evolucionado desde Azúcar Manuelita hasta Carulla, con la donación de las vueltas en los supermercados. Casos en México muy interesante como el de Danone y la Casa de la Amistad en donde esta organización le ayudó a Danone a entrar a un mercado que no conocía, a tener cierto reconocimiento.

La tendencia ahora es hablar de los negocios inclusivos, estrategia a la que luego se le puso el nombre de valor compartido. Básicamente es cómo entender la cadena de valor de la empresa y ver cómo se puede empezar a generar valor social en sus diferentes eslabones.

En este aspecto las empresas han hecho cosas interesantes pero también hay grandes errores en la distribución. Una forma de vincular a la población de bajos ingresos ha sido como fuerza de venta, pero lo que ha sucedido es que se ha generado mucha informalidad.

Sin embargo, en toda esta tendencia de cómo las empresas empiezan a vincular a la población de bajos ingresos a su cadena de valor ha habido muchos ejercicios para mostrar, en términos de desarrollo de proveedores. Ahora el reto es llegar a poblaciones mucho más lejanas. Cómo logramos que allí también haya asociatividad, que se cree algo de empresa, que estas comunidades no sean un grupo de individuos ganando unos centavos más al final del día sino cómo a partir de allí también se cree un polo de crecimiento en las comunidades.

¿Qué motivaba la cooperación
entre el sector privado y las
organizaciones de la sociedad
civil para aproximarse a las
problemáticas en los territorios?

Esto nos ha llevado a preguntarnos hasta dónde la empresa, haciendo lo que sabe hacer, que es su negocio, puede empezar a apalancar el desarrollo y el crecimiento de ciertas comunidades. Y cómo las comunidades realmente pueden crecer si alrededor de esto existen temas de asociatividad, de trabajo conjunto, de entender y hacer parte de los procesos.

Creo que lo que nos compete hoy es saber, desde los diferentes sectores, cómo podemos empujar un poco más esta complementariedad. Veamos ahora algunos ejercicios que ya están en marcha y que nos pueden dar luces sobre hacia dónde avanzar. Voy a invitar primero a Beatriz a que nos cuente su experiencia en Yumbo y después hablaremos un poco con Rafael.

EL CASO DE YUMBO

BEATRIZ MEJÍA: Les voy a hablar de lo que hacemos en una alianza empresarial en este municipio, enfocada en un programa que hemos llamado de Desarrollo Integral Territorial, en el municipio de Yumbo.

Lo primero es que logramos aliarnos varias empresas. Desde las fundaciones somos muy dados a promover el tejido social, el capital social, las alianzas. Y cuando nos toca aliarnos a nosotros, qué cosa tan complicada.

Yumbo está ubicado en el Valle del Cauca, al occidente de Colombia. Es el municipio industrial del departamento y uno de los principales de Colombia por sus ventajas ambientales y de conectividad. Por ahí pasa el río Cauca, que es el segundo río más importante de Colombia. Tiene 112.000 habitantes y en él están ubicadas más de 2.000 empresas. La mayoría de las multinacionales que trabajan en el departamento están en ese municipio. La relación de ingreso per cápita es la más alta del departamento, la más alta de la región Suroccidente de Colombia y está entre las 10 más grandes de Colombia.

Pero cuando vemos los indicadores de pobreza multidimensional encontramos que el municipio está por debajo de la ciudad de Cali y de otros municipios del departamento. Eso constituyó un gran reto, que nos llevó a pensar que teníamos que hacer algo. Y no sólo una empresa, porque no podría, sino muchas empresas.

En 1939 se constituye la primera empresa en el sector, que fue Cementos del Valle, hoy Cementos Argos. Entre 1944 y 1961 viene una gran movilización de empresas multinacionales que se establecen en la región gracias a incentivos tributarios, una de ellas fue Smurfit Kappa.

En 1982 ocurrió un fenómeno interesante: un grupo guerrillero se estableció en el municipio y las empresas se sintieron totalmente incapacitadas para enfrentar esa situación. Comenzaron a ver la necesidad de unirse bajo un propósito. Es, podría decir, una de esas situaciones reactivas en las cuales comienzan a ver que hay una inestabilidad social y que esa vulnerabilidad frente a la guerrilla ponía en riesgo la continuidad de las empresas en el municipio.

En 1984 esa guerrilla, el M-19, se tomó Yumbo y eso nos puso en jaque. Este fue un hito importante para las empresas, pues se vio que una situación social inestable hacía que no fuera sostenible su permanencia en la región.

A pesar de lo ocurrido, también en 1990 llegaron nuevas empresas a Yumbo. En ese año hay otro momento de unión. Algunas empresas quisimos alcanzar una participación más activa como miembros de esta comunidad. En ese momento se estableció la alianza empresarial sobre la que les voy a hablar.

Posteriormente, en 2014, Yumbo se constituye en la primera ciudad no capital de Colombia que participa en los Cómo Vamos, que hacen seguimiento a la gestión pública. Yumbo Cómo Vamos nos ha permitido tener en la mente ciudadanos y empresas los indicadores sociales y económicos del municipio.

Esta radiografía nos ha permitido, como empresas, como alianza y en participación con la comunidad, hacer seguimiento a la gestión pública. Pero además, lograr una mayor planeación de nuestra participación, para no solamente hacer veeduría sino también ser actores en la modificación de esos indicadores.

➤ ¿QUÉ MOTIVÓ LA CREACIÓN DE LA ALIANZA?

Un aspecto muy importante fue el contraste de desarrollo entre las empresas y el territorio. Habitantes no solamente del municipio de Yumbo y del Valle del Cauca, sino de otras regiones del país, se establecieron en la ladera de Yumbo con el espejismo de las empresas, la riqueza.

En toda esta tendencia de cómo las empresas empiezan a vincular a la población de bajos ingresos a su cadena de valor ha habido muchos ejercicios para mostrar, en términos de desarrollo de proveedores.

La segunda motivación son los débiles procesos de gobierno. Nosotros tuvimos cuatro alcaldes en un periodo de cuatro años; ustedes se imaginarán cómo se pueden generar cambios en esos indicadores con gobiernos débiles e inestables.

Una tercera motivación fue que a pesar de todo estábamos en un lugar cercano a Cali, la capital del departamento, en un lugar privilegiado geográficamente y creíamos que ahí se podían generar condiciones de desarrollo sostenible.

Y otra motivación es que Yumbo es uno de los principales receptores de desplazados en el departamento del Valle y ocupa un puesto importante en Colombia. Eso ha hecho de Yumbo un municipio multicultural, con comunidades del Pacífico, indígenas del sur de Colombia y comunidades del norte del país o de las zonas donde la violencia ha estado presente.

Esas fueron suficientes motivaciones para pensar que ahí había que hacer cosas diferentes.

➤ ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA ALIANZA?

Cuando iniciamos la alianza lo primero que dijimos fue: tenemos que hacer un reconocimiento de los liderazgos del municipio. Hay que entrar a reconocer, hay que cambiar el papel filantrópico con el que inició nuestra actividad en los años sesenta, este era el momento de reconocer que esa opción no nos estaba permitiendo generar cambios. Y es ahí cuando entramos con este propósito de dinamizar procesos de planeación participativa. Sabíamos que el desarrollo no solamente estaba en nuestras manos como empresas sino que debíamos llegar, con otros actores y con la institucionalidad pública a generar procesos de planeación participativa donde la comunidad y las empresas aprendiéramos a hacer.

Un aspecto muy importante fue el contraste de desarrollo entre las empresas y el territorio.

Partimos de la planeación, de la participación, con un enfoque de desarrollo humano sostenible y estamos fortaleciendo diferentes capitales: el capital social para generar condiciones de equidad y de justicia social; el capital público, o más bien el sentido de lo público al hacer parte de él; el capital institucional para lograr que esa comunidad se inserte en los mercados desde dos enfoques. Uno a través de la empleabilidad en las empresas, y dos a través de la generación de iniciativas propias que les permitan integrarse a las cadenas de valor de las empresas o a la dinámica económica del municipio.

Lo que estamos promoviendo es desarrollo económico, equidad social y eco-eficiencia, pensando que hay que hacer un buen uso de los recursos naturales. Y en ese lugar hay uno valiosísimo que es el agua. Ahí tenemos el río Cauca, utilizado por la mayoría de las industrias que estamos presentes.

➤ ¿QUIÉNES PARTICIPAMOS EN ESE PROGRAMA?

En la alianza está presente el sector privado a través de las empresas que hacemos parte de la alianza –Cementos Argos, Fundación EPSA, Ecopetrol, Bavaria y Fundación Empresarial de Yumbo, FEY, que convoca a una cantidad mayor de empresas del municipio. También estuvo hasta hace poco la Fundación Propal, pero decidió focalizarse mucho más en sus actividades en el norte del Cauca. Y estamos nosotros.

Del sector social organizado está el Colectivo de Yumbo, que son los líderes del municipio organizados. Y está el sector público participando, que no estuvo siempre por la inestabilidad de esos alcaldes que no permitió que los vinculáramos de manera permanente.

➤ ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS?

Yo diría que un resultado importantísimo es el tejido social. No solamente los líderes de una comunidad, nos unimos también las fundaciones empresariales y las empresas de la región. La creación del Colectivo ha permitido que tengan plan estratégico, que tengan un equipo ejecutor y que dentro del Colectivo se hayan organizado comités de trabajo especializados en los temas de mayor interés para ellos.

Dentro del Colectivo han decidido trabajar de manera unida por diferentes propósitos y han elegido la educación y los temas ambientales como pilares importantes. A pesar de tener el río Cauca muy cerca, esa es una comuna que por haberse creado de una manera desordenada no tiene agua potable de manera permanente en algunos lugares. Ese es un punto de interés para la comunidad y para el sector empresarial. El plan estratégico de la Comuna lo ha construido el Colectivo en compañía de la alianza durante varios años. Y la participación, además, de treinta organizaciones comunitarias que prestan y ofrecen bienes y servicios a la comunidad.

Otro resultado es la articulación con las políticas públicas estatales y municipales. Hemos buscado que los programas de gobierno se dinamicen de una manera más ordenada y lleguen a donde deben llegar. Hemos participado del programa de mejoramiento integral de

barrios, que fue uno de los programas piloto de la alcaldía anterior. El Plan Educativo Municipal de Yumbo también contó con la participación activa del Colectivo. Y los programas de empleabilidad y emprendimiento están ligados estrechamente con la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio.

Otro resultado importante ha sido el seguimiento a la gestión pública utilizando la herramienta de Yumbo Cómo Vamos, que ha sido una bandera dinamizadora muy importante de este proceso.

Partimos de la planeación, de la participación, con un enfoque de desarrollo humano sostenible y estamos fortaleciendo diferentes capitales.

➤ LECCIONES APRENDIDAS

Las empresas nos dimos cuenta que si no participamos, si no nos ponemos las botas, entramos a territorio y somos un actor más vamos a tener serios problemas.

También identificamos la necesidad de escuchar la voz de los pobladores y que ellos escuchen la voz de los empresarios. Ese es un activo valiosísimo. Aquí en estos escenarios del Colectivo se puede hablar y se reconoce qué es lo bueno y lo malo, los impactos positivos y negativos que puede tener una empresa.

El relacionamiento y el mayor involucramiento de empresa y pobladores es también imprescindible. Es una buena estrategia para que trabajar juntos, logrando la articulación de los tres sectores, que cuesta mucho, sobre todo la articulación sector público y sector empresarial no es sencilla. Hay que aprender a lograrla y no podría decir que aquí ya sabemos más de lo que sabíamos hace unos años.

➤ DIFICULTADES Y DESAFÍOS

Dificultades: Las empresas desconocemos el sector público ¿Cuál es nuestro rol como entes corresponsables y no sustitutos de lo que debe ser el gobierno? La inestabilidad de los gobiernos ha sido una dificultad enorme en este proceso, porque tenemos unos baches que han hecho que el camino sea mucho más largo.

Los desafíos tienen que ver con mantener o fortalecer la confianza entre los tres sectores. La participación en la vida pública por parte de quienes estamos en el territorio es un desafío y es una tarea, todavía, por aprender.

La competitividad del territorio y la tarea de construir paz es un desafío mayor. Estamos en un proceso de negociación, en la firma de un acuerdo; pero no vamos a tener la paz a la vuelta de la esquina, tenemos que construirla. Y aquí hay un reto importante sobre cómo lo vamos a hacer.

La inestabilidad que también vivimos en las elecciones pasadas frente a estos procesos es otro desafío. Hay que decirlo: esto se puede convertir en un foco de atención de la política y hay que ser muy cuidadosos para no caer en un juego que desvirtúe lo que hemos propuesto como una alternativa de trabajo conjunto por la participación.

Son más los desafíos que las dificultades. Pero el mayor, yo diría, es que permanezcamos juntos haciendo esta tarea.

MODERADORA: Muchas gracias, Beatriz. Creo que resulta muy ilustrativo este ejemplo. Yo quisiera dejar para las mesas algunos puntos importantes que creo que se resaltaron acá muy bien. El tema de las motivaciones del entorno, en términos generales. Y cómo esas motivaciones llevaron a pasar de la filantropía a una planeación participativa.

Creo que ese es uno de esos retos grandes: ¿cómo trascender la filantropía? ¿cómo mejorar ese entorno para que haya empleabilidad, inclusión en la cadena de valor, pero también otras oportunidades? Ese es otro punto importante.

Con esos temas en la mesa voy a darle la palabra a Rafael Gioielli para que nos cuente sobre este ejercicio de apoyo a la gestión pública en Brasil y cómo han avanzado.

EL CASO DE BRASIL

RAFAEL GIOIELLI: El grupo Votorantim es hoy uno de los grupos empresariales más grandes en Brasil, con negocios en cemento, aceras, fibra celulosa, jugo de naranja, producción de energía. Tenemos plantas en Colombia, Perú, Argentina, Bolivia, Estados Unidos y muchos otros países.



VIDEO 1
PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA (PORTUGUÉS)



Veamos un corto vídeo para resumir lo que es el programa de apoyo a la gestión pública.

➤ **TEXTO DEL VIDEO:**

Las ciudades brasileñas están creciendo rápidamente. Una mayor concentración de personas en esas áreas aumenta también los desafíos de los municipios, pues son ellos los responsables por la oferta de casi todos los servicios a la población y por la planeación de las ciudades.

Votorantim está presente en diversos municipios y tiene un compromiso con el desarrollo del país, cree que empresas y comunidades pueden evolucionar en sinergia. Por eso contribuye a la creación de un ambiente favorable a todos, ofreciendo el Programa de Apoyo a la Gestión Pública.

El programa es una alianza entre el Instituto Votorantim, las empresas del grupo y el BNDES, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social. El principal objetivo es fortalecer los municipios para que puedan tener más autonomía y para eso contribuye con la alcaldía en la búsqueda de una ciudad más organizada y una gestión más eficiente.

El programa actúa en dos frentes. El primero, orientado a la organización de la ciudad, buscando atender a cuestiones como saneamiento básico y movilidad. El segundo frente contribuye a la modernización de la gestión colaborando para el equilibrio de las cuentas y atrayendo recursos para la ciudad.

El programa comienza con un análisis de la situación del municipio y una planeación conjunta con la alcaldía. A partir de ahí se crean proyectos que puedan ser puestos en práctica de acuerdo con las prioridades de la ciudad.

El apoyo a la gestión pública ya está presente en más de veinte municipios y hoy a cada un ¿? invertido por el programa cinco serán reinvertidos para el desarrollo de la ciudad. El programa de apoyo a la gestión pública es una forma innovadora que Votorantim encontró para contribuir con el desarrollo de las ciudades en que actúa.

Desarrollo significa más autonomía para los municipios, mayor eficiencia para administrar recursos y más inversiones en servicios para la población. Y con un ambiente más próspero todos salen ganando.

Con el Programa de Apoyo a la Gestión Pública el municipio hoy decidirá es responsabilidad de todos.

RAFAEL GIOIELLI: Empezamos a desarrollar este programa porque creemos que es posible que la presencia de la empresa en la comunidad sea un vector de desarrollo sostenible del territorio. Y para esto el Instituto Votorantim trabaja conjuntamente con las empresas, con los negocios, para iniciar y fortalecer programas que puedan desarrollar los territorios.

En el contexto de los territorios en que estamos presentes en Brasil y en otros países los servicios básicos como educación, saneamiento o salud son muy precarios y nosotros tenemos algunas herramientas para evaluar cómo está la situación de los servicios en cada municipio y trazar estrategias. Pero percibimos que el gran problema no será resuelto solamente con la actuación de la empresa. Los gobiernos son los grandes responsables por estos problemas,

por esto retos. Entonces, nuestra estrategia es apoyar los municipios y sus gobiernos para que encuentren soluciones a los problemas.

Nosotros empezamos a desarrollar este programa en 2011 con apoyo del BNDES. Es una alianza de un actor privado, que es el grupo Votorantim y un actor público, que es el Banco de Desarrollo, con las ciudades.

El programa trabaja con una estrategia de intervención enfocada en dos aspectos. El primero es la modernización de la gestión. Nosotros percibimos que muchos municipios tienen dificultad para gastar bien su presupuesto; hay dineros pero no hay una buena gestión de los mismos. Estamos trabajando junto a los gobiernos para que logren más eficiencia y planificación del presupuesto, para que el gasto sea más efectivo; para que aumenten los ingresos planeando mejor los impuestos, por ejemplo.

Trabajamos para el equilibrio fiscal, el balance entre los ingresos y los costos. Y para recaudar fondos con otros programas gubernamentales en Brasil, especialmente con el gobierno federal, que tiene mucha plata y distribuye recursos a los municipios de acuerdo con proyectos que los municipios envían. Entonces nosotros trabajamos para que los municipios puedan recaudar más fondos del gobierno federal.

El otro frente de actuación es la planeación del territorio. Un gran problema que nosotros encontramos en los municipios es que las personas en la gestión pública no están plenamente preparadas, capacitadas o amparadas con los recursos para planear los gastos de las empresas de servicios públicos en los territorios. Entonces trabajamos con ellos en el desarrollo de planes municipales, planes de saneamiento, de vivienda y de movilidad. Además, apoyamos a los municipios con los proyectos de ingeniería que les permitan buscar recursos para las obras y con la recaudación de fondos.

El programa hoy está actuando en 23 municipios de Brasil. Desde 2012 hemos desarrollado 34 proyectos junto a los gobiernos municipales; con 17 audiencias públicas. Nosotros invitamos a la población a que participe del proceso como una estrategia para garantizar la continuidad del programa y de las acciones en el largo plazo. Apoyamos a las alcaldías para desarrollar 15 planes municipales en diversos sectores, lo que significó BRL

Estamos trabajando junto a los gobiernos para que logren más eficiencia y planificación del presupuesto, para que el gasto sea más efectivo.

\$ 27 millones de inversión del gobierno federal o de gobiernos estatales en los municipios y benefició a más de 80 o 90 mil pobladores de los 23 municipios.

> DOS CASOS CONCRETOS

Yo traje dos casos para mostrarles. El primero es de un municipio en la región norte de Brasil, llamado Primavera. Es un municipio muy pobre, de 3.000 habitantes, con ingresos anuales de BRL \$ 17 millones. Allí Votorantim inició la construcción de una nueva planta de cemento en 2011.

Nosotros trabajamos con el gobierno municipal para la elaboración y aprobación de Plan Director, con la participación de toda la sociedad. Esto es estratégico para el negocio, porque define directrices de uso y ocupación del territorio.

Trabajamos en la elaboración de los proyectos de ingeniería para la red de saneamiento, que era muy precaria; la calidad del agua en el municipio es pésima. Este es un reto para la operación de la planta porque no se puede beber agua en el municipio.

También trabajamos conjuntamente con la Alcaldía para la creación de un núcleo de expertos dentro del gobierno para promover la modernización de la gestión. Y logramos, en común con el BNDES, recursos para invertir en acciones de desarrollo en el municipio.

Otro caso es el de un municipio un poco mayor, Sobral, en la región Nordeste de Brasil, en el sertao, una región muy árida, en Ceará. Es un municipio mayor, de 200.000 habitantes con ingresos mucho más significativos: BRL \$ 460 millones anuales. Allí Votorantim tiene una planta de cemento hace casi 50 años y una relación con esta comunidad desde hace ya mucho tiempo.

La propuesta de programa para el municipio fue crear una agenda común, un plan, una visión para el desarrollo del municipio en los próximos treinta años. En este momento estamos adelantando una serie de debates con los gobiernos y con la población para identificar cuáles son los sueños, los retos que la comunidad vislumbra para el municipio y trazar un plan que será monitoreado y controlado por la propia sociedad civil. La empresa, conjuntamente con las universidades de la ciudad, está promoviendo un gran debate; a veces presencial pero también usando las herramientas de internet para atraer la discusión y garantizar que más personas puedan participar. Hay una página en Facebook, todos pueden entrar, contribuir, discutir sus ideas para el municipio.

➤ APRENDIZAJES Y LECCIONES DEL PROGRAMA

La primera lección: la gran mayoría de los actores públicos están bien intencionados y comprometidos. Muchas veces en el sector privado creemos que los gobernantes son todos personas con malas intenciones. Y no es lo que comenzamos a ver en la práctica de los municipios. Ese es un aprendizaje muy importante, porque cuando empezamos a trabajar con este programa los directores de la empresa pensaban que sería un problema trabajar con la administración pública. Nosotros estamos mostrando que es posible.

Otra lección es que prácticas de gestión muy sencillas, a las que el sector privado está acostumbrado, pueden traer grandes cambios en la gestión pública. Cosas básicas como el control del presupuesto. No hay cómo avanzar en cuestiones de planificación, de gestión si el sector privado no traslada conocimiento, no traslada prácticas de gestión al sector público. Se trata de asegurar que los gobiernos, cumplan con su papel en la sociedad.

Y el fortalecimiento de los gobiernos y de las políticas públicas multiplica el impacto de la inversión privada. Hay un ejemplo que me gusta mucho: en un municipio de 40.000 habitantes en la región norte de Brasil, el presupuesto anual para educación es BRL \$ 30 millones. La empresa consigue invertir en el municipio BRL \$ 300.000, 400.000. Entonces si utilizamos este pequeño presupuesto privado para apalancar los 30 millones del gobierno el impacto en la sociedad, en la educación, es mucho mayor. Y con planificación es posible optimizar el presupuesto público en el corto y el largo plazos.

Esto es muy importante porque nuestros gobiernos están acostumbrados a trabajar con ciclos de tres o cuatro años, que son los ciclos de las elecciones. Y es importante que la comunidad, la sociedad, garantice la visión de largo plazo.

➤ ALGUNAS DIFICULTADES Y DESAFÍOS

La interrupción de los proyectos e iniciativas entre los gobiernos es un problema. Nosotros trabajamos con la sociedad para intentar garantizar la continuación pero muchas veces no es

El programa hoy está actuando en 23 municipios de Brasil. Desde 2012 hemos desarrollado 34 proyectos junto a los gobiernos municipales; con 17 audiencias públicas.

posible. El calendario electoral aún prevalece en las prioridades de los gobiernos y este año tenemos en Brasil las elecciones para los gobiernos municipales. Entonces los compromisos de los gobernantes con la regularidad fiscal y con la disciplina fiscal se pierden porque quieren gastar mucha plata para mostrar a los electores, a los ciudadanos, que están trabajando.

La colaboración entre los municipios y gobiernos estatales y federal es todavía demasiado lenta. Entonces no basta con tener proyectos adecuados, con buena planeación. Muchas veces la burocracia y la interacción entre las esferas de los gobiernos son un problema para que los recursos lleguen a las ciudades.

Tenemos dos desafíos futuros, de corto plazo. De un lado asegurar la continuidad de las acciones después de las elecciones municipales de este año. Y de otro tenemos un desafío muy grande en Brasil porque la situación económica no es muy buena, y es el de desbloquear los fondos federales para proyectos en los municipios. Los municipios dependen de recursos federales, entonces, trabajamos la planeación, la gestión, para que los recursos lleguen hasta los municipios.

MODERADORA: Muchas gracias, Rafael. Creo que nos has dejado varias ideas provocadoras para conversar en los próximos minutos en las mesas.

> EL WORLD CAFÉ⁴

Vamos a hacer un ejercicio de *world café* con cuatro mesas. La Mesa 1 está invitada a hablar de incentivos: ¿Cuáles son las motivaciones e incentivos para que una empresa actúe junto con otros actores en torno al desarrollo de los territorios y la creación de institucionalidad y ciudadanía? ¿Cuáles son los desafíos que encuentran las empresas y las fundaciones empresariales para estimular la corresponsabilidad y la autonomía de los actores de un territorio y crear institucionalidad? ¿Qué se puede hacer para superar estos desafíos?

La Mesa 2 hablará de las barreras: las empresas y las fundaciones empresariales cada vez tienen más claridad sobre su rol y se perciben como un actor más en la sociedad, llamado a contribuir en el marco de una corresponsabilidad. ¿Qué impide, todavía, avanzar en esta



⁴ En el *world café* se crean varios grupos en mesas con temas específicos y los integrantes de cada grupo van rotando cada ciertos minutos por las diferentes mesas para que todos puedan participar de todas los temas y reflexiones.

dirección? ¿Cómo se diferencia el rol de las empresas del papel de los actores públicos, civiles y comunitarios frente a la garantía de derechos y cómo pueden ser complementados?

La Mesa 3 está invitada a hablar de los aprendizajes en ese proceso ¿Cuáles han sido los desaciertos en la actuación del sector empresarial que no permiten construir relaciones autónomas y transparentes de corresponsabilidad con el sector público y las comunidades? ¿Y cuáles han sido los aciertos?

Y la Mesa 4 va a hablar de sostenibilidad. Para construir una institucionalidad fuerte se requiere construir organizaciones fuertes, tanto en el ámbito estatal como en la sociedad civil y promover una sólida articulación entre ellas. ¿Cómo las empresas y fundaciones empresariales pueden contribuir a construir y desarrollar capacidades y autonomía en estos actores?

Y el fortalecimiento de los gobiernos y de las políticas públicas multiplica el impacto de la inversión privada.

➤ LAS CONCLUSIONES DE LAS MESAS

MODERADORA MESA 1: La pregunta número uno tiene que ver con las motivaciones y los incentivos. Una de las principales motivaciones que identificó la mesa es el existir y el poder desarrollar alianzas: seguir existiendo como empresa.

También están:

- El compromiso con las personas que están con nosotros, nuestros colaboradores.
- El desarrollo de esas personas que viven en los territorios.
- La licencia social para operar.
- La falta de gobernabilidad que dificulta esa licencia y muchas veces la empresa tiene que tomar el rol del Estado.
- La empresa no es una isla, es un ser que vive y convive con el territorio, lo impacta.
- Superar las dificultades de las cadenas de valor, tanto desde los colaboradores como desde los servicios que tiene en los territorios.
- Romper las dependencias de las comunidades hacia la empresa.
- Dejar a un lado ese paternalismo al que la comunidad normalmente está acostumbrada y trabajar de la mano con la comunidad.
- Las tres C: Cohesión, Conveniencia y Convicción.

La cohesión en el entorno, la transformación de los beneficios, la apertura de nuevos nichos hace que las empresas se alíen y traten de transformar los territorios con nuevos productos, convertirse en facilitadoras de desarrollo y buscar la sostenibilidad ambiental, social y económica de sus zonas de influencia; generar aportes sociales, ser responsables con los grupos de interés en toda su cadena de valor. Y desarrollar una variable de confianza entre los que generan estas alianzas, con un aprendizaje continuo y compartido.

Un tema que salió aquí es el de la flexibilidad, donde las empresas tienen que empezar a conocer su entorno y a flexibilizar sus oportunidades con los tiempos y con los entornos donde desarrolla las alianzas.

MODERADORA MESA 2: Esta mesa tiene que ver con las barreras que impiden que exista esa corresponsabilidad, se pueda avanzar en eso y se asuma la complementariedad.

- › Entre las barreras que se mencionaron están:
- › El desconocimiento de las necesidades de la comunidad;
- › No tener una lectura clara del entorno ni tampoco una política clara de la responsabilidad social empresarial de la empresa.
- › El desconocimiento de cómo trabajar y cómo abordar con los distintos grupos de interés; o sea tienes la intención pero no sabes cómo abordar a cada uno de los grupos de interés.
- › La predisposición, los paradigmas, toda la percepción que puede ser negativa, que tenemos como nuestro imaginario de los otros actores que nos impide poder acercarnos y hacer un trabajo en conjunto.
- › La desconfianza y el desconocimiento de los roles que ejercen los distintos grupos y los diferentes sectores.
- › Que no se utilizan o conocen herramientas de medición. En otros casos también existen modelos de medición muy distintos porque están fundamentados en objetivos diferentes; desde el sector público, el sector privado o asociaciones civiles tienen objetivos diferentes. Estas herramientas o no se utilizan o tienen visiones distintas.
- › La falta de alineación entre la fundación y la empresa, que pertenecen al mismo grupo empresarial.
- › La falta de formación sobre incidencia en lo público por parte de los empresarios puede hacer que la empresa no sepa reconocer cuándo está sustituyendo al Estado y cuándo lo está complementando.
- › La dificultad para trabajar en temas de fortalecimiento institucional.
- › Los diferentes ritmos y tiempos y procesos que existen entre los diferentes actores, entre lo público y lo privado, inclusive entre las mismas alianzas del mismo sector.

- › Pensar que los modelos extranjeros o foráneos son los que resuelven realmente todo y no pensar lo que viene de la propia comunidad o el propio proceso y los problemas y querer estandarizar todo y que todo sea exactamente igual.
- › La falta de presencia, de madurez, de ciudadanía, de saber ejercer los deberes y derechos.
- › La no corresponsabilidad en lo público, en el entendimiento que significa a nivel individual y grupal lo público.
- › La dificultad de establecer y mantener diálogo intercultural.

MODERADORA MESA 3: Aquí lo que se observó es que es difícil generalizar. Que los niveles de madurez y de desarrollo son muy distintos, incluso entre los distintos países hay distintas experiencias.

En los desaciertos todavía encontramos la no participación comunitaria en los proyectos o en las alianzas. Todavía, en muchas ocasiones, se sigue haciendo en el escritorio. Encontramos la falta de confianza entre los distintos actores y cómo había como un cierto estigma cuando trabajas con el gobierno y cómo se mira al gobierno, que nunca cumple. O cómo se ve a los empresarios, con una postura arrogante, son los que saben y difícilmente escuchan, lo cual hace difícil que las alianzas avancen.

Algo de lo que también se habló es que muchas veces en las alianzas no se sabe cuál es su objetivo y el papel que cada quien tiene, qué es lo que está aportando y cómo se complementan los distintos actores.

También se habló del fortalecimiento institucional. Se habló de que el discurso y lo que se viene haciendo ha ido cambiando, evolucionando de asistencialismo a desarrollo. Esto lleva a que la empresa se reconozca como un actor. Las empresas han entendido que ellas son parte del desarrollo en sus comunidades y que tienen esta responsabilidad compartida. Lo han entendido pero hay muchas diferencias en cuanto a cómo lo han asumido. Encontramos aquellas que lo hacen con acciones aisladas, aquellas que lo tienen realmente incorporado en su acción, etc.

También hemos visto como uno de los logros que el profesionalismo o la forma de actuar de las empresas se ha podido transmitir a las organizaciones o que las organizaciones empresariales han permeado lo social.

MODERADORA MESA 4: En la mesa 4 trabajamos la pregunta de cómo las empresas y fundaciones empresariales contribuimos a desarrollar capacidades y autonomía. Y cuáles son las estrategias para la sostenibilidad.

Nosotros hemos puntualizado cinco ideas básicas que voy a relatar. La primera es Confianza, la segunda es Generación de Capacidades, la tercera Participación, la cuarta Continuidad de políticas y la quinta Corresponsabilidad.

En cuanto a Confianza se dijo que tiene que ser una confianza intersectorial, entre los actores, que parta de un diálogo, de un conocimiento de quiénes son los actores, cuidando de incluir a los nuevos grupos, a ver el cambio de generación, a la inclusión de grupos minoritarios. En suma, al reconocimiento y la valoración del otro; teniendo en cuenta algunos temas de interculturalidad en los diversos territorios que cubrimos. Y esta confianza nos debe llevar a estar orientados a un mismo fin, sobre la base de transparencia y coherencia. En buena cuenta es cómo le das legitimidad a todo el proceso sobre la base de la confianza.

Muy importante para nosotros el tema de mantener la confianza en el proceso y durante todo el proceso.

En cuanto a Generación de Capacidades, lo primero también sigue siendo la identificación de los actores reales. Es un proceso que está centrado en el fortalecimiento de las instituciones, de las organizaciones de base, de las instituciones públicas locales, donde el acompañamiento e incluso algunas estrategias como los concursos sirvan para jalonar este ciclo de fortalecimiento de capacidades. Y también fortalecerlas para la articulación, con mucha incidencia en cuidar el tipo de liderazgo que estamos promoviendo, que sea un liderazgo distribuido, participativo, no caudillista, considerando que los otros actores son sujetos que tienen qué aportar al proceso, que nosotros podemos aprender. Que sea un proceso de ida y vuelta en donde lo que se busca finalmente es el empoderamiento, la autoestima, el reconocimiento de derechos.

El tercer punto, la Participación. Deber ser un proceso de ida y vuelta. Cuidar mucho el asegurar liderazgos participativos y reconocer la participación a todos los niveles; inclusive los niveles incipientes a los que a veces no les damos mucho acompañamiento.

En el punto de Continuidad de políticas hablamos mucho de institucionalizar procesos, convertirlos en políticas públicas. Porque es la única manera de asegurar que el proceso no

Para construir una
institucionalidad fuerte se requiere
construir organizaciones fuertes,
tanto en el ámbito estatal como en
la sociedad civil.

se revierta cada cuatro o cinco años en los cambios de gobierno. Y también hacer un escalamiento, etapas. Trabajar instrumentos que hagan más operativo este proceso de desarrollo en las diferentes etapas. Seguir manteniendo ese acompañamiento.

Y finalmente, para lograr la autonomía, el desarrollo de capacidades, es preciso instaurar el tema de la Corresponsabilidad. Tenemos que desterrar la idea de que lo público es solamente lo estatal, en realidad lo público es de todos. En lo público debemos participar las empresas, las instituciones, las organizaciones, hay que institucionalizar este proceso. Y también definir cuál va a ser nuestro rol como fundaciones o como empresas a lo largo de todo el proceso de desarrollo.

MODERADORA: Creo que las mesas han sido bastante ilustrativas. Yo diría solamente dos palabras: en primer lugar hay un consenso en cómo sí se ha ido variando en la comprensión de qué es este rol de las empresas en la sociedad. Y muchas de las cosas que nosotros hemos visto en otros espacios se repitieron aquí. Cómo ya nadie habla de filantropía, ni de obligación, ni de regalo. Pero sí se habla de dos conceptos que han ido evolucionando: la licencia social para operar, que sigo oyendo en muchos lugares. Pero muchos han pasado ya de la licencia social para operar a decir: “Oiga, es que hay una oportunidad”. Para la empresa ahí hay una oportunidad y pues eso creo que también es un paso sólido, importante.

El reto grande que queda de lo dicho en las mesas es: todavía hay un problema de confianza para poder generar esas sinergias comunidad – Estado - empresas. Y todavía hay un problema de desconocimiento de cuál es mi rol y cuál es el rol de los otros. Cómo es que podemos realmente aportar y complementarnos. Muchas gracias.