

El ciclo de vida de los programas de responsabilidad social empresarial: la mina de oro Inti Raymi

Tanto las empresas como los programas con responsabilidad social establecidos por las mismas tienen un ciclo de vida organizacional. Es probable que una empresa minera, más que cualquier otra operación comercial, entienda mejor que cada proyecto tiene un principio, un medio y un fin.

La mina de oro Inti Raymi es la más importante de Bolivia por ser responsable de más de 60 por ciento de la producción de oro del país. Ha creado 700 puestos de trabajo para ciudadanos bolivianos, que representan US\$8,2 millones anuales en sueldos y prestaciones. Además, gasta US\$18 millones anuales en bienes y servicios locales y paga US\$4 millones en impuestos. La Newmont Mining Corporation, una empresa multinacional que desde principios de 2002 es la principal productora de oro del mundo, es accionista mayoritaria de la mina Inti Raymi. Como suele suceder con las compañías de las industrias extractivas, la interacción de la comunidad local con la administración de Inti Raymi es constante. El compromiso de la empresa con respecto a la responsabilidad social, mediante el compromiso con la comunidad, es el principal factor para determinar si se producirá una relación mutuamente beneficiosa o antagonica. Con respecto a las operaciones comerciales, Inti Raymi es una de las minas que goza de mejor reputación en Bolivia, como lo demuestran su trayectoria de salud y seguridad y sus buenas relaciones con el sindicato que representa a los mineros. En cuanto a su compromiso con la comunidad, la empresa minera ha creado una fundación para lograr los objetivos externos de responsabilidad social.

Inti Raymi

Desde 1997, la Fundación Interamericana ha comprometido un monto superior a US\$250.000 para la Fundación Inti Raymi. Los fondos de contrapartida de Inti Raymi y de otras fuentes ascendieron a más de US\$250.000.

*El alcance de las actividades de Inti Raymi se extiende más allá de los proyectos financiados por la IAF.

La Fundación Inti Raymi

La Fundación Inti Raymi se estableció en 1991 con el fin de promover el desarrollo sostenible mediante la creación de una alianza entre los sectores privado, público y civil. En la actualidad, uno de los objetivos clave de la Fundación es el desarrollo de base y la organización trabaja con las comunidades adyacentes a la mina en dos campos principales. El primero, al que la Fundación llama "inversión productiva", centra su atención en las pequeñas empresas y en las oportunidades generadoras de ingresos. Incluye proyectos tales como una incubadora de microempresas y un programa de microcrédito. El segundo, llamado "inversión social o en la calidad de vida", se ha fijado como objetivo habilitar a la comunidad mediante proyectos formadores de la capacidad de liderazgo y responde a las prioridades de la infraestructura identificadas por la población local.

Los primeros años

Al principio de su trayectoria en la participación comunitaria, la Fundación Inti Raymi llevó a cabo varios programas beneficiosos. Algunos eran iniciativas de salud, tales como la construcción de un hospital, y otros, iniciativas de desarrollo económico, como un proyecto de cría de ovejas. Algunos proyectos estaban dirigidos principalmente a los obreros de las minas, pero luego se extendieron a toda la comunidad. Otros, como el proyecto de cría y comercialización de ovejas no incluían a los mineros y se dirigían a otros segmentos de la población. Si bien los programas se describieron como exitosos y fueron muy bien recibidos, la Fundación utilizó un modelo de financiamiento descendente, con ideas e implementación generadas por Inti Raymi y las comunidades excluidas del proceso de planificación. Para sacar mayor provecho de los programas sociales auspiciados por las empresas, es preciso que las comunidades participen plenamente y en igualdad de condiciones en todos los aspectos de las operaciones de la mina. Cuando la población local es un socio equitativo, las cuestiones más delicadas, como la tenencia y los derechos de uso de la tierra, se pueden resolver de una manera transparente. Inti Raymi descubrió que si las comunidades son parte del proceso de negociación, se agilizan los convenios que garantizan la existencia de la mina y, por lo tanto, aumenta la rentabilidad. Los convenios adquieren legitimidad ante la población, y es menos probable que se interrumpan las operaciones diarias de la mina por algún disturbio social.

La función de la Fundación Interamericana

La metodología de la IAF promueve el lema “ellos saben cómo”, que en la práctica significa que las comunidades generan sus propias ideas sobre los proyectos de desarrollo que les gustaría diseñar y ejecutar, dado el acceso al financiamiento necesario. Ese tipo de “financiamiento sensible” se ocupa tanto del proceso de desarrollo comunitario como del resultado del proyecto. Más allá de los beneficios materiales que brinda un pozo nuevo o una escuela nueva está la capacidad de la comunidad de participar como socio de pleno derecho y de perfeccionar las destrezas necesarias para dirigir su propio destino. Por esa razón, más que conceder una donación de fondos a los programas de Inti Raymi, la IAF efectuó una transferencia de su método de financiamiento. Esa transferencia incluía el sistema utilizado por la IAF para la medición de resultados de los proyectos, llamado Marco de Desarrollo de Base. El resultado ha sido un fondo descentralizado en respuesta a las propuestas de proyectos de la comunidad, que son financiados conjuntamente con capital de la IAF y de Inti Raymi. Ambas organizaciones compartían el mismo objetivo de ayudar al desarrollo comunitario. La IAF ayudó a Inti Raymi a lograrlo de una manera más eficiente.

El futuro de la mina y de la Fundación Inti Raymi

Siempre que una gran empresa tiene una presencia física en una localidad específica, se amplían las expectativas de la comunidad que la rodea. Eso se aplica particularmente a las regiones donde son pocos o inexistentes los medios que tienen los residentes para lograr seguridad económica fuera de las actividades de la empresa. Inevitablemente, las operaciones de extracción se encuentran en la comercialización del producto básico. En ese sentido, tanto la empresa como la comunidad dependen de la disponibilidad de recursos naturales. Sin embargo, hay que hacer una distinción importante, pues se sabe

que, pasado un tiempo, la empresa minera cerrará sus operaciones y se irá de la localidad. La comunidad no puede hacer lo mismo. En el caso de Inti Raymi, como se sabe que la vida útil de la mina es limitada, la comunidad, la empresa y la Fundación han colaborado para elaborar un plan estratégico que asegure una transición sin contratiempos, una vez que se agote el oro. Su objetivo a largo plazo es lograr la continuidad del diseño, el financiamiento y la ejecución de los programas sociales para que la Fundación siga existiendo aunque la mina cierre.

Con ese propósito, se explora la idea de crear un fondo de dotación con capital simiente de la empresa. Como primer paso, Inti Raymi estableció una Fundación con sede en los Estados Unidos con el fin de recaudar fondos. Sin embargo, su sostenibilidad financiera se ve gravemente amenazada ya que los fondos donados se han reducido drásticamente tras los acontecimientos del 11 de septiembre. Se investigan otras fuentes de financiamiento, por ejemplo, la comunidad boliviana residente en el extranjero. Aparte de la autonomía organizacional, Inti Raymi estudia la sostenibilidad específica de los proyectos para ciertas actividades, tales como el programa de microcrédito. Otro factor importante en la planificación a largo plazo es la creación de un liderazgo sostenible. La atracción de líderes con una clara visión del futuro para dirigir la Fundación podría resultar más difícil una vez que la organización deje de contar con el respaldo del interés empresarial. En respuesta a ello, Inti Raymi espera abrir las puertas de su consejo directivo a los miembros de la comunidad y a los líderes de reputación nacional para ampliar la fuente de talento y la visibilidad de la gestión de la Fundación. Por último, hay ciertas cuestiones de procedimiento que ya se han planificado conjunto con la entrada de la comunidad, tales como la tenencia de la tierra y el pago/compensación por su uso. Debido a la presencia de la mina durante tantos años, la región está dotada de una buena infraestructura, como caminos, suministro de electricidad, aeropuerto, etc. Esa situación podría abrir la puerta a nuevos usos productivos de la tierra. Una vez que la mina cierre, las instituciones que podrían reemplazarla son un parque industrial, una universidad o un hábitat de vida silvestre. Cualquiera que sea la opción elegida, contará con el firme apoyo del consenso de la comunidad.

Lecciones aprendidas

- Para las empresas participantes en programas de responsabilidad social, hay una trayectoria de aprendizaje que puede acelerarse mediante alianzas con instituciones que cuenten con experiencia en el logro de la participación comunitaria.
- Si bien es obvio en el caso de una empresa minera, una estrategia de salida bien planificada deberá ser parte de las actividades de participación comunitaria de toda compañía.
- Los proyectos sociales particulares son parte de un plan estratégico para crear capacidad y liderazgo en la comunidad.

Kellee James, pasante en la Fundación Interamericana, cursa estudios de posgrado con especialización en administración de empresas y desarrollo internacional en American University en Washington, D.C., EE.UU.