



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN

KINNA CLARA GUICHARD BARROS

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO – CHILE  
2023



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN

POR: KINNA CLARA GUICHARD BARROS

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** José Luis Salazar N, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Lorenzo Reyes Bozo, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magister en Gestión de la Sustentabilidad

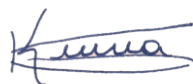
Junio, 2023

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



KINNA CLARA GUICHARD BARROS

Firma

*Dedico este trabajo a mi familia,  
que gracias a su apoyo todo este tiempo,  
pude finalizar esta etapa,  
que sin duda ha sido de las más difíciles de mi vida  
al tener que enfrentar la muerte de mi madre  
y enfermedad de mi hija.  
Agradezco también la experiencia adquirida  
en mi trabajo que fue la  
inspiración de este proyecto de tesis,  
a mis compañeros de este Magister  
por compartir sus conocimientos,  
puntos de vista y material para complementar  
y sumar valor al proyecto de tesis  
que se presentará a continuación.*

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi gratitud en primer lugar a Dios y a toda mi familia por estar siempre presentes en todos los altos y bajo que he pasado en este largo periodo, entregándome sus palabras de apoyo, cariño, comprensión y amor.

Mi profundo agradecimiento a todos los docentes de los diferentes ramos de este Magister y compañeros que sin duda alguna me llevo muchas enseñanzas de todos, donde sus valiosos conocimientos hicieron abrir mis pensamientos y análisis crítico de los diferentes temas que tratamos en clases, preguntándonos siempre el porqué, las desigualdades en todo ámbito y ver las problemáticas simples de la sostenibilidad, además de muchas cosas más lo que me ayudo a que pueda seguir creciendo como profesional.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad del Desarrollo de Chile, que a pesar de la crisis sanitaria que nos tocó vivir posteriormente a matricularme en este Magister, se supo adaptar y afrontar este desafío educativo que me imagino no fue fácil ni para ellos, ni para los docentes, quisiera agradecer también a nuestro jefe de carrera Diego Rivera, por la comprensión respectos a mis situaciones vividas en este periodo, también al profesor Alex Godoy quien me acompañó en el inicio de este proceso de tesis.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi profesor guía el Sr. Héctor Valdés, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo, sin duda alguna es un tremendo profesional, pero quisiera destacar también la excelente persona que es, ya que, sin su apoyo incondicional, empatía y cada palabra de aliento, no habría podido terminar este trabajo.

Para finalizar, solo decir que me siento muy afortunada de tener la posibilidad de autofinanciar mi desarrollo profesional, de tener personas a mi lado que me aman e hijos maravillosos que llenan de alegría mi vida.

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN

Kinna Clara Guichard Barros

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del  
Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta un análisis de las diversas variables que la empresa debe considerar al momento de realizar inversiones sociales y como relacionarse con sus comunidades, se tomaran como referencia proyectos realizados en V región donde la empresa Tresmontes Lucchetti tiene 3 plantas productivas y mantiene un vínculo cercano y colaborativo con los diferentes actores presentes en los territorios. objetivo de este trabajo es crear un modelo y guía paso a paso de inversión social privada, con base en la comprensión de factores y criterios claves, con el fin de ayudar a las empresas indistintamente su tamaño o rubro a gestionar proyectos de inversión social privada de forma estratégica y sostenible. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa, con base en una entrevista semi estructurada a las opiniones de informantes claves, seleccionados por conveniencia, constituidos por 3 ejecutivos de empresas, 1 alcalde, 1 administrador municipal, 1 gerente de la corporación de la comuna de Casablanca, 2 actores locales, y 2 miembros de la comunidad, para la comprensión de cuáles son los factores claves para el desarrollo de inversiones sostenibles. Los resultados muestran que la herramienta y las etapas contenidas en ella posibilitan la creación de iniciativas sustentables, reduciendo errores y maximizando el valor de la inversión. En síntesis, la guía propuesta es de gran ayuda para tener un lineamiento estratégico claro de la inversión que se quiere realizar por parte de las empresas disminuyendo el margen de riesgo y errores en los proyectos de inversión social privada en comunidades.

**Palabras claves:** Comunidades; Contribución social; Desarrollo sostenible; Inversiones sostenibles; relacionamiento

## HIGHLIGHTS

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN

KINNA CLARA GUICHARD BARROS

- Inversión social privada, un aporte al Desarrollo Sostenible
- Aproxima solución basada en entrevistas semiestructuradas y diseño de modelo conceptual
- Considera muestra de 10 entrevistas a distintos actores locales que participan generalmente ante una ISP.
- Propone una herramienta, modelo y guía de inversión social privada
- Importancia de la ISP, tanto, para la gestión de las empresas como para el bienestar de las comunidades

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	CATALIZADORES DE UNA ISP EXITOSA .....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	16
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	16
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.5	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	19
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	21
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	24
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	24
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	26
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	34
2.6	HERRAMIENTA PROPUESTA .....	37
2.7	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIAS CIENTÍFICAS .....	41
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3</b>	<b>HERRAMIENTA PROPUESTA .....</b>	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>61</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	62
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO .....</b>	<b>67</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO: .....</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla I: Cuestionario del instrumento .....	23
Tabla II: Agrupación de resultados por categorías claves .....	24
Tabla III: Etapas del modelo propuesto.....	37

## 1 INTRODUCCIÓN

La inversión social privada (ISP) se refiere a los esfuerzos realizados por las empresas y los individuos en el sector privado para contribuir al desarrollo social y aportar al bienestar de las comunidades en las que operan.

La inversión social privada tiene como objetivo principal generar un impacto positivo en la sociedad, (Roux, H. N. 2012). Sin embargo, no siempre las empresas tienen procedimientos, experiencia o conocen los elementos claves para el desarrollo de esta, por ejemplo, contar con un modelo de relacionamiento previo al inicio o creación de una ISP, donde es clave la participación activa de la población que beneficien, esto tendrá un resultando de una percepción favorable del compromiso que tiene la empresa ante la situación social de la población donde operan. (Palacios Castro, W. A., & Trelles Guaylupo, K. A. 2021).

Por lo anteriormente mencionado este trabajo nace con la finalidad de ayudar a resolver en cierta medida esta problemática. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es crear un modelo y guía paso a paso de inversión social privada, con base en la comprensión de factores y criterios claves, con el fin de ayudar a las empresas indistintamente su tamaño o rubro a gestionar proyectos de inversión social privada de forma estratégica y sostenible. Este trabajo toma como referencia otros modelos de la literatura como la de Inversión Comunitaria Estratégica IFC, C. F. (2021). y Guía de ISP (GDPE, 2008).

En el primer capítulo se realizará un análisis general de la Inversión Social Privada, para comprender sus definiciones, por qué se realizan y cuáles son sus principios, tomando como referencia distintos paper, además cabe mencionar que este análisis conllevo a una breve discusión bibliográfica sobre ISP, luego revisaremos algunas algunas variables de las diferentes externalidades que una ISP pueden generar y finalmente se presentaran los resultados de las encuestas a distintos actores de una comunidad con la que se interactúa a la hora de realizar una ISP, con este último hallazgo se pretende crear un modelo y guía práctica para presentar un proyecto de ISP .

## **1.1 Catalizadores de una ISP exitosa**

Dada esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores y criterios claves que caracterizan un modelo de inversión social privada alineado a la estrategia de una empresa y sea valorado por la comunidad?

En efecto, cuando una empresa efectúa inversiones que no responden necesariamente a su estrategia, tienen como consecuencia inversiones complejas de rentabilizar, lo que requiere un desarrollo de capacidades para auto gestionar proyectos propios, y no necesariamente una política de subvenciones permanentes por parte de ciertas empresas.

## **1.2 Breve discusión de la literatura**

Hasta Estos últimos años Chile ha tenido un alza importante en Inversiones Sociales Privadas (ISP), y esta alza tiene una perfecta correlación si se desea ver desde una perspectiva corporativa, donde las inversiones sociales son un importante componente de la "licencia social para operar" y pueden también traer el beneficio de una buena reputación para la empresa (Thomson, I. & Boutilier, R. G. 2011).

Partamos de lo básico, hoy en día las empresas no cuentan con un modelo o manual paso a paso para realizar una correcta implementación de una ISP, si bien en otros países existe alguna aproximación como es el caso del documento de creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desencadenar una ola de innovación y crecimiento (Porter, ME y Kramer, MR 2011), para Chile, estas propuestas no se adecuan en su totalidad, requiriéndose algunas adaptaciones para un cumplimiento exitoso de ISP, por ejemplo, cuando se refiere a la Ley de donaciones o características especiales de la zona según su geografía y realidad.

Por lo anteriormente mencionado este trabajo apoya la resolución de dicha problemática indistintamente su rubro y tamaño, al momento la toma de decisiones en una ISP, disminuyendo los riesgos y errores con una guía fácil y práctica. Diseñando para ello una herramienta (Modelo y guía práctica de paso a paso) para la presentación de ISP de forma estratégica y sostenible en el tiempo.

## **Inversión social privada: Teoría y definiciones**

Inversión social privada es el término comúnmente utilizado para describir las acciones donde se realizan contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a la sociedad, frente a necesidades de desarrollo, por parte de las empresas privadas.

Esta se desarrolla por su naturaleza, en sectores con algún grado de vulnerabilidad, para así mejorar de forma directa o indirectamente las condiciones de vida de la población, a ella se le denomina inversión social (Andía Valencia, W. 2010).

Dicho lo anterior, se puede decir también que la inversión social privada se refiere a la contribución que hacen las empresas, fundaciones y filántropos individuales a la sociedad a través de actividades y proyectos que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas, especialmente en las áreas de educación, salud, medio ambiente y desarrollo comunitario.

También existen otros conceptos cercanos como inversiones de impacto, que son inversiones realizadas con la intención de generar impacto social y/o medioambiental que sean medibles, junto a un retorno financiero. (Bugg-Levine, A. y Emerson, J. 2011).

Dichas inversiones de impacto buscan generar una intervención positiva en aspectos sociales o ambientales y al mismo tiempo son promotoras del desarrollo sostenible (Contreras-Pacheco, O. E., Avella, A. C. P., & Pérez, M. J. M. 2017).

Si bien los términos anteriores son muy usados, en este estudio se agrega un concepto más cercano, dado que el foco está puesto en las empresas y organizaciones privadas por lo que una ISP se puede definir como el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo, (Roitter, M., Agrest, C., Conde, B., & López Fernández, M. 2009)

Otra visión de este concepto con un foco más interno es que generalmente las inversiones sociales son actividades que ayudan a mantener y fortalecer sus relaciones con la comunidad

y con diversos grupos de interés con los que la empresa interactúa, a lo que se llama una empresa socialmente responsable. (Vives, A., & Peinado-Vara, E. 2011).

## **Desarrollo Sostenible**

Existen numerosos artículos y contribuciones literarias referente al desarrollo sostenible, pero en cuanto a la definición de este concepto es solo una la aceptada y universalmente consignada en el cuerpo del conocimiento construido por la Organización de las Naciones Unidas, conocido como Informe Brundtland (Brundtland, GH (1987), donde se sostiene que el Desarrollo Sostenible es:

“...aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Esta definición da a entender la importancia de la justicia y equidad de cara a las futuras generaciones, también existe un juicio moral sobre lo negativo sería agotarse o destruir los recursos naturales ahora y no dejar nada para las siguientes generaciones.

En el año 2015, las y los líderes de 193 países incluyendo Chile, se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas para aprobar la Resolución 70/1, titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. En esta resolución se estableció un plan de acción para mejorar el bienestar de las personas, proteger el medio ambiente y fomentar la prosperidad a nivel mundial. Esta agenda contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que contienen 169 metas que ilustran este importante plan, el cual todos los países y partes interesadas se comprometieron a implementar mediante una alianza de colaboración. CEPAL, N. (2018).

Adicionalmente En 2016, Chile creó un Consejo Nacional de Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuya finalidad es asesorar al Presidente/a de la República y coordinar la implementación y el seguimiento de los ODS y la Agenda 2030. Este consejo está integrado por cinco ministerios: Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL), Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Ministerio de Medio Ambiente (MMA),

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MINECON). (Gobierno de Chile, 2023).

En la cuarta reunión de foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, se menciona el importante papel del sector privado en el desarrollo, donde cada vez se observan más ejemplos interesantes en que el sector privado ejecuta programas de desarrollo con buenos resultados para la población a través de inversiones sociales (CEPAL, N. 2021).

Dicho lo anterior cabe destacar que en las conclusiones y recomendaciones acordadas en la sexta reunión de este foro, se informa que existe un aumento de las desigualdades, lo que es un rasgo predominante de los países de América Latina y el Caribe, incluso en aquellos con un nivel de crecimiento económico elevado, por lo que se hace un llamado para afrontar la lucha contra la desigualdad, donde se solicita entre otras cosas, aumentar la inversión en el área social, a través de una alianza entre los gobiernos, las autoridades nacionales y locales, el sector privado y otras partes interesadas pertinentes, para que, mediante una labor conjunta y en consonancia con los planes y políticas nacionales, se cumpla la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (CEPAL, N. 2023).

Como se puede ver el desarrollo sostenible no es una moda, es un tema muy relevante a nivel mundial y a su vez, un cambio cultural que deben tener las empresas, ya que la sociedad está demandando que las compañías, tanto públicas como privadas, sirvan a un propósito social, de esta forma lo comunica en una carta Larry Fink, a todos sus gerentes generales “Para prosperar en el tiempo, cada compañía no solo debe entregar resultados financieros, sino también mostrar cómo hace una contribución significativa a la sociedad”. (Fink, L. 2018).

### **Capitales productivos – Humano, social y ambiental**

Las inversiones sociales frecuentemente buscan el incremento de los niveles de capital productivo, humano, social, y ambiental. (Priale, M., Montes, R., Pizarro, A., & de Aprendizaje, A. 2010). Los ejemplos incluyen:

- **Capital productivo:** Programas que mejoran la infraestructura social de la región (por ejemplo, carreteras, disponibilidad de energía, escuelas, hospitales, vivienda).
- **Capital Natural:** Programas que alienten la protección ambiental y su mejoramiento (por ejemplo, protección de biodiversidad, protección de los usos tradicionales, el reciclado en la comunidad, la reforestación, protección contra la erosión, protección marina).
- **Capital social:** Programas que crean capacidades en la comunidad, las ONGs, y refuerzan la capacidad gubernamental (por ejemplo, entrenamientos diagnósticos/trabajo de talleres, procesos de toma de decisiones, planificación regional).
- **Capital humano:** Programas que llevan a mejoras en los niveles de salud, educación, y subsistencia (por ejemplo, micro-crédito y programas de desarrollo empresarial, programas de vacunación, programas de alfabetización).

Cabe destacar que, en la primera encuesta de bienestar social en Chile, menciona como una de las principales problemáticas las desigualdades en la distribución de las oportunidades entre las personas. (Encuesta de Bienestar Social, 2021). Por lo anterior hace mucho más sentido que las empresas den un paso adelante y puedan pasar de la filantropía a ISP, con el objetivo de entregar desarrollo de capacidades en los tipos de proyectos que realicen en las comunidades donde están presentes o tengan una relación definida.

### **Principios de la inversión social**

Antes de comenzar a revisar las variables de la ISP es clave conocer cuáles son “los principios de la inversión social”, los cuales están diseñados para fomentar que la inversión social sea (GDFE, 2008).

- **Útil:** El inversionista está bien informado, comprometido, razonablemente asegurado para jugar un papel positivo, y no niega o duplica innecesariamente los esfuerzos de otros colaboradores.
- **Responsable:** El inversionista se hace responsable de los efectos intencionales y no intencionales de su financiación, y abarca los conceptos de transparencia, autoevaluación y el avance de pares.
- **Respetuosa:** El inversionista tiene debidamente en cuenta las costumbres locales, tradiciones, religiones, y las prioridades de los individuos y los grupos pertinentes.

- Ética: El inversionista se involucra en prácticas reflexivas y legítimas llevadas a cabo de conformidad con las leyes y las normas internacionales aceptadas de comportamiento.

### **Gestión estratégica y sostenibilidad**

La gestión es clave para avanzar en todo tipo de proyecto, pero antes debemos tener claro que el propósito de una empresa es involucrar a todas sus partes interesadas en la creación de valor compartido y sostenido (Schwab, K, 2019)

No cabe duda que integrar la sostenibilidad a la estrategia de negocio de cualquier empresa requiere de líderes innovadores, que sean capaces de diseñar estrategias de creación de valor compartido en los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, social, y económico los cuales impactan directamente en su operación (Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. 2022).

En los últimos años, la inversión social privada se ha estado instalando en toda Latinoamérica, y Chile no es la excepción. Este tipo de relación desde las empresas con la comunidad es una realidad y va en aumento, debido a que las empresas lo ven como una manera de generar buenas relaciones con el entorno en el cual se encuentran sus instalaciones o donde operan sus industrias. Existe cada vez mayor presión sobre las empresas de considerar inversión en los territorios en los cuales intervienen y de esta manera se convierten en actores relevantes para el desarrollo de un sector, pueblo, comunidad, comuna e incluso país. Si bien es una práctica voluntaria, la ejercen principalmente aquellas industrias que requieren de una aceptación desde la comunidad para operar en un determinado territorio.

Las inversiones privadas de actores externos al territorio, en este caso las empresas, pueden tener impactos muy disímiles en diferentes territorios y casi nunca están libres de conflictos (Para el Desarrollo Rural, C. L. 2011.). Una condición central para que estas inversiones conduzcan a resultados favorables en crecimiento económico, inclusión social y sustentabilidad ambiental, es que se inserten en estrategias de desarrollo territorial que compatibilice los intereses de las empresas con los de la población local. (RIMISP, 2011).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de un modelo o guía de ISP, información suficiente o certeza, respecto de la existencia de un manual, modelo o guía de paso a paso para que las empresas indistintamente su rubro o tamaño puedan realizar una ISP de forma exitosa. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas que son fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia en Chile de una guía o un modelo que dirija la inversión social privada en comunidades reduciendo riesgos en inversiones de este tipo. Este estudio propone que la mirada vinculante entre empresas y comunidades requiere de cambios, dando paso a una relación duradera, con proyectos que desarrollen capacidades y sean sostenibles en el tiempo, de cara a enfrentar la autogestión de proyectos. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten la disminución de errores a la hora de desarrollar proyectos de inversión privadas en las empresas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

### **1.4 Objetivo general**

Crear un modelo y guía paso a paso de inversión social privada, con base en la comprensión de factores y criterios claves, con el fin de ayudar a las empresas indistintamente su tamaño o rubro a gestionar proyectos de inversión social privada de forma estratégica y sostenible.

#### Objetivos específicos

- Analizar las ISP desde fuentes de información relevante, como bibliografías, artículos y estudios en esta materia
- Comprender los pasos y ejecución de una ISP
- Crear un modelo y guía práctica con un modelo sólido y aplicable a todo proyecto

## Propuesta metodológica

**Paradigma y Diseño:** Se utiliza una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas (Lopezosa, 2020), con esta metodología se comprenden los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes, desde la función que desempeñan.

**Población sobre la que se efectuó el estudio:** La muestra considerada es no probabilística, o por conveniencia, dirigida a diversos grupos con el fin de tomar insight o datos cualitativos de distintas personas con las que se puede tener relación a la hora de realizar una ISP en un territorio. Las personas seleccionadas para el estudio fueron parte del Plan Solidario frente el Covid 19 de Tresmontes Lucchetti.

La segmentación del grupo objetivo se distribuye de la siguiente forma con un peso de un 20% para cada uno, totalizando 10 entrevistas:

- Empresa Tresmontes Lucchetti, estos entrevistados podrán entregar una mirada más corporativa frente a los programas con la comunidad.
- Municipios, el perfil de estas personas son funcionarios públicos como administrador municipal y alcalde
- Gremios o alianzas, son instituciones con las que la empresa mantiene una relación colaborativa para el bienestar de la comunidad como lo es la corporación de Casablanca
- Actores locales, con quienes se ha trabajado en diversas iniciativas con la comunidad como lo es la iglesia y fotógrafo de la zona
- Comunidad, las personas seleccionadas son parte de algunos proyectos realizados por la empresa en su territorio y donde ellos fueron gestores y participes de esto, por lo que ellos fueron elegidos dada su cercanía con la empresa y trabajos colaborativos realizados.

**Entorno:** El estudio considera a la Empresa de alimentos Tresmontes Lucchetti, específicamente en la planta de Casablanca V Región, cabe señalar que esta empresa tiene presencia en Chile y México con 6 plantas productivas y es parte de Grupo Nutresa desde el año 2013, quienes por segundo año consecutivo son la empresa de alimentos más sostenibles de mundo, según el DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX.

**Instrumentos:** Para iniciar las entrevistas semi estructuradas, para los 5 grupos, se introdujo a los participantes en un contexto básico evitando inducir o sesgar sus respuestas. La duración de cada entrevista fue entre 40 a 60 minutos en un ambiente tranquilo, con un lenguaje cercano, donde algunos se explayaron de forma más profunda en diversos conceptos y situaciones durante la entrevista los cual apporto con importantes evidencias para la investigación.

Como materiales se utilizó un computador para las entrevistas online y un teléfono para el registro de las entrevistas presenciales quedando las grabaciones en ambas instancias respaldadas. La pauta que guio las conversaciones se estructuró en cuatro etapas totalizando 17 preguntas abiertas, además de preguntas de apoyo que permitieron orientar la pregunta principal.

### **Etapa 1: Factores para realizar una Inversión Social Privada**

1. ¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?
2. ¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?
3. ¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?
4. ¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?

### **Etapa 2: Identificación de actores locales y valor social para la realización de una ISP**

5. ¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?
6. ¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?
7. ¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?
8. ¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?

### **Etapa 3: Externalidades positivas y negativas de las ISP**

9. ¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?
10. Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?
11. ¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos?

12. Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?

13. ¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?

#### **Etapa 4: Discusión entre filantropía e Inversión Social Privada**

14. ¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?

15. ¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas? ¿Por qué?

16. ¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?

17. ¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada?

**Plan de análisis de datos:** Se confeccionó el instrumento y sus preguntas, estableciendo distintas categorías de aproximación y observación de estudio. A continuación, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, donde se concretaron 10 entrevistas a diversos grupos relacionados, una vez terminado y recabada la información, se hizo el contraste entre la teoría e hipótesis versus los datos levantados en terreno con las entrevistas, generándose las hipótesis explicativas sobre las observaciones en cuestión.

**Ética:** Todo el desarrollo de esta investigación estuvo enmarcada por la integridad, transparencia y probidad en aspectos éticos, siendo lo fundamental en este estudio el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias. Las entrevistas se dieron en un ambiente de respeto a la libertad de participar y sin presión alguna en todo el proceso. Los datos son de uso exclusivos para esta investigación y se obtuvieron con consentimiento informado.

### **1.5 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado se estructura en cuatro capítulos y se organiza de la siguiente manera:

Capítulo 1: Aquí se muestra el marco conceptual que se desarrolló en este proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia

del lineamiento de esta investigación, su contribución, y presentando también un marco metodológico apropiado para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
  - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Para finalizar se presentan las conclusiones generales recogidas a lo largo de este trabajo, y una aproximación para una investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo.

Además, también se encuentran las referencias generales y anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar esta investigación se ha elegido utilizar un método cualitativo a través de agrupar los insight y frases relevantes de cada entrevista la cual está enmarcada bajo la siguiente estructura para la presentación de información y su análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Para este trabajo de investigación se tomó como referencia un contexto real de un plan hacia las comunidades que realizó una empresa, Tresmontes Lucchetti, buscando principalmente los lazos de articulación para llevar a cabo un proceso de Inversión Social Privada en una localidad real y así poder detectar tanto las fortalezas como oportunidades con los actores relevantes del territorio. De esta forma, durante los meses de septiembre y octubre del año 2021 y noviembre y diciembre de 2022, periodos en los cuales se llevaron a cabo las entrevistas, las cuales consistían en preguntas abiertas a una muestra por conveniencia, con la finalidad de conocer las opiniones estos actores locales con los cuales se tiene una relación por el plan anteriormente mencionado.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, buscando obtener información desde la visión del entrevistado, en base a su experiencia, conocimiento y ámbito de trabajo.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Entre el 20 de septiembre de 2021 y 15 de octubre de 2021.

Entre el 24 de noviembre de 2022 y 22 de diciembre de 2022.

#### **Coherencia con lo planificado:**

A través de esta entrega de información desarrollada durante las entrevistas, se fue redireccionando el foco según su ámbito de conocimiento y experiencia de cada persona. El listado de entrevistados inicialmente definido contemplaba aplicar el instrumento en los siguientes grupos: sociedad civil, gremios y alianzas, privado, público y academias; lográndose dicho objetivo, no obstante, por temas personales dos de las entrevistas se tuvieron que realizar un año después. Cabe mencionar también, que una muestra más grande de cada uno de estos grupos probablemente habría permitido robustecer el entendimiento del tema, así como también la profundidad de las conclusiones de la investigación.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

Entrevistados entusiastas

- Interés real por el tema de tesis
- Grandes aportes significativos en las entrevistas
- Consideración de la importancia del tema
- Sentirse escuchados con sus opiniones y visiones sobre el tema
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Bajo tamaño de muestra
- Tendencia hacia acciones específicas
- Visión con focos diversos al tener una gama tan amplia de actores

## **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, para la selección de participantes, se hace notar que la muestra considerada es no probabilística, o por conveniencia, dirigida a diversos grupos de un territorio con el fin de tomar insight o datos cualitativos, estas personas fueron seleccionadas dado que se estimó que pudieran tener mayor conocimiento y relación con el tema.

## **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre la inversión social privada: un modelo práctico para su guía e implementación, se utilizó el cuestionario con base en cuatro etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de 17 preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla I: Cuestionario del instrumento (fuente elaboración propia)

1. ¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?
2. ¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?
3. ¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?
4. ¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?
5. ¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?
6. ¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?
7. ¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?
8. ¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?
9. ¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?
10. Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?
11. ¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos?
12. Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?
13. ¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?
14. ¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?
15. ¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas? ¿Por qué?
16. ¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?

17. ¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con inversión social privada: un modelo práctico para su guía e implementación, además de conocer los diferentes puntos de vista y visiones referente al tema según su función o rol en la cual trabaja.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, consolidando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla II: Agrupación de resultados por categorías claves (fuente elaboración propia)

Ítems	Categorías
¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?	Estrategia empresarial
	Por una necesidad
	De forma reactiva
¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?	Presencia en Territorio
	Inversión
	Alcance
	Otros
¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?	Financiamiento

	Alcance y beneficiarios
	Foco social
	Otros
¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?	Rubro de la empresa
	Vida saludable y Nutrición
	Educación
¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?	Comunidad, Beneficiarios
	Municipalidad
	Empresa
	Otros
¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?	De manera Colaborativa
	Otros
	La empresa
¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?	De forma compartida
	Empresa
	Responsable del proyecto
¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?	De forma compartida
	Empresa
	Responsable del proyecto
¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?	Educación, Deporte y Salud
	Aporte solidario o social
	Otros
Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?	Desviación de objetivo
	Otros
	Impacto negativo bajo
	Dependencia
¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos?	La comunidad
	Otros
	Externas del proyecto
	Conocer la comunidad

Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?	Conflicto de interés
	Otros
¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?	Si puede incomodar
	Claridad del proyecto
	No hay incomodidad
	Otros
¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?	Otros
	Regalo o donación V/S estrategia
	Ayuda general V/S acción social
¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas? ¿Por qué?	Son diferentes
¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?	ISP
	Ambas
¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada? ¿Por qué?	Sí, es necesaria

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

Las principales evidencias rescatadas desde las entrevistas son expuestas a través del siguiente análisis. La información presentada se considera relevante para caracterizar y comprender la realidad actual según la percepción de los entrevistados.

### Ítem 1: ¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?

Al analizar las respuestas de esta pregunta el 60% de los entrevistados opina que estas inversiones sociales se realizan en base a una estrategia empresarial, en pro del bienestar de sus comunidades, pero destacan que aún queda un % de empresas que están al debe en esta materia, como lo expresa el siguiente comentario "Veo que hay algunas empresas que trabajan y ayudan a sus comunidades, pero creo que hay varias que están al debe y no tienen compromiso social". (Entrevistado 5, 37 años) mientras que un 20% piensan que lo hacen ante una necesidad, según lo mencionan en la siguiente respuesta "Dependen de las necesidades de las comunidades" (Entrevistado 3,58 años) y el último 20% creen que las inversiones sociales se realizan de forma más reactiva frente a una solicitud o riesgo de conflicto reputacional, como por ejemplo se menciona es esta respuesta, "Veo que se realizan

de forma más reactiva ante alguna solicitud o crisis" (Entrevistada 1, 37 años) esta última puede ser vista también como algo de tipo más transaccional.

### **ítem 2: ¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?**

El 40% de los entrevistados, opinaron que unos de los factores más importantes para la realización del ISP, es que la empresa debe estar presente en los territorios donde desarrolla su actividad económica, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Que la empresa sea parte de la comunidad es un factor porque son un vecino más", (entrevistado 6, 32 años). Por otra parte, el 30% menciona que un factor muy relevante es la inversión o recursos disponibles, cuando se indica que: "Hay que pensar en el líder de proyecto local que pudiera liderar y que ya exista ojalá el proyecto" (entrevistada 8, 40 años). En tanto el 20% señala que uno de los factores es el alcance o magnitud del proyecto, al sostener que: "Depende del rubro, magnitud y a lo que se quiera llegar (social, imagen, RSE, beneficios tributarios etc.)". (entrevistado 2, 34 años). Y el 10% restante tiene una opinión diferente.

### **ítem 3: ¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?**

En el análisis global de esta respuesta encontramos dos mayorías, la primera con un 33% que opina que el financiamiento es un criterio fundamental, no obstante, las personas piensan, que no siempre se toman todos los puntos de vista para realizar o aceptar una ISP, tal y como lo menciona la siguiente respuesta: "Los Temas económicos, proveedor, alcance, seguridad y público objetivo. Siento que generalmente no se toman todas las miradas para aceptar una ISP" (entrevistado 1, 37 años). La otra mayoría, también con un 33% opina que el alcance y beneficiarios pueden ser claves a la hora de tomar la decisión de realizar el proyecto. "Va ligado al alcance que tengan y objetivo. También en la parte financiera", (entrevistado 2, 34 años). El 17% indica que el criterio para desarrollar un proyecto debe tener un foco social, siendo este el criterio más importante. "Los criterios van de la mano del impacto y focos de trabajo social de la empresa con la comunidad" (entrevistado 10, 37 años). Por último, con un 17%, se mencionan otro tipo de criterios relevantes, con un enfoque más amplio y cercanía con la comunidad, con un foco en la escucha activa y conocimiento de la necesidad del territorio, aquí quisiéramos destacar la siguiente respuesta, "Saber escuchar realmente a

las personas de la zona en particular, tener clara la visión y que sea un proyecto que identifique lo que la gente realmente quiere” (entrevistado 5, 37 años).

#### **ítem 4: ¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?**

Al analizar el conjunto de respuestas, el 42% considera que las líneas de acción deben tener una directa relación con el rubro de la empresa. No obstante, recalcan que no todas las organizaciones tienen claridad de esto, a la hora de realizar una ISP, como se menciona a continuación, “Va de la mano con el rubro y su estrategia, y la verdad no todas las empresas lo tienen claro” (entrevistado 4, 50 años). Con un 33 % las líneas de acción que resaltan, es el tema de vida saludable y nutrición, donde se generan la mayor cantidad de iniciativas. Pero cabe mencionar que siempre se debe estar abierto a escuchar las reales necesidades de la comunidad a la hora de realizar una ISP, como lo menciona el siguiente comentario “tenemos líneas de acción en el marco de Promoción de estilos de vida saludable, Nutrición y deporte, Perdida y desperdicios de alimentos. Lo importante no es cerrarse solo con los asuntos materiales de la empresa, poder escuchar a la comunidad su necesidad y lo que esté pasando a nivel país no podemos estar ajenos a esto” (entrevistado 8, 40 años). Y el 25% mencionan que la inversión social privada en ISP, se realizan con foco en temas de educación. “Las capacitaciones y seguimiento del real aporte a la comunidad” (entrevistado 9, 33años).

#### **ítem 5: ¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?**

En el análisis de la respuesta podemos ver, que con un 44% los participantes del proyecto, deberían ser la comunidad-beneficiarios. “Es clave la participación comunitaria, para materializar las inquietudes e iniciativas”. (entrevistado 2, 34 años). Por otro lado, un 25% menciona que debe existir la participación o alianza del municipio, donde se destaca una relación colaborativa con los distintos actores del territorio o proyecto, como lo menciona el siguiente comentario “debería ser en alianza, municipalidad, empresa y organizaciones. Uno de los principales actores son las comunidades” (Entrevistado 6, 32 años), con un 19% se menciona que la participación debe ser colaborativa entre vecinos, empresa privada y municipio. “Municipalidad, la corporación de Casablanca entre otros actores y la empresa”, (entrevistado 10, 37 años). Con un 13% las personas, ven algunos temas negativos en cuanto a la participación de las acciones en ISP, como destaca el siguiente comentario “depende del

proyecto, lamentablemente no siempre se hace un levantamiento, y muchas veces las autoridades solo buscan sacarse la foto. Lo otro que no hay seguimiento post acciones” (entrevistado 4, 50 años).

**ítem 6: ¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?**

el análisis general del resultado dio que el 50%, menciona que la implementación se debe desarrollar de manera colaborativa, para generar un mayor impacto. “De forma colaborativa y con participación ciudadana”. (entrevistado 3 58 años). Por su parte, existe un 40% de entrevistados que señalan otras ideas de implementación de las acciones, enfocadas al seguimiento y sostenibilidad. “Debería haber un seguimiento y que sea un proyecto sostenible para que se mantenga”. (entrevistada 1 37 años). Por ultimo con un 10% dice que las acciones solo deben ser realizadas por la empresa y que a su vez realice seguimiento de la iniciativa. “Que exista una persona de la empresa que realice seguimiento de la iniciativa “ (Entrevistado 9, 33 años)

**ítem 7: ¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?**

Del total de respuestas de esta pregunta un 45% coincide que el recurso humano es el elemento esencial para implementar cualquier iniciativa. “Recursos más de tiempo y trabajo colaborativo entre la comunidad y actores locales”. (Entrevistada 1, 37 años). Mientras que 27% menciona que el recurso faltante es económico, debido a lo escaso de los presupuestos de las organizaciones. según se comenta a continuación “Poder tener un aporte económico base” (Entrevistada 7, 46 años). También existen otras respuestas con un 27%, donde se menciona lo importante que es entender y evaluar la diversidad de recursos que pueden existir en un proyecto, dada las crecientes necesidades y expectativas que se van generando, tal como se menciona en la siguiente respuesta. “Año a año van creciendo las necesidades o expectativas en la empresa y se han sumado varias iniciativas. Entender el proyecto y ahí evaluar que recursos son necesarios” (Entrevistado 10,37 años).

**ítem 8: ¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?**

En la revisión general de los resultados de esta pregunta, un 58% menciona que los recursos deben ser financiados de forma compartida. “La colaboración de distintos entes es

importante, por lo que los recursos deben venir entre todos y la gestión como recurso es un tema importante también”. (entrevistado 9, 33 años). También se menciona, en un 25%, que los recursos deben venir de las empresas, aunque no en un 100%, como se menciona en la siguiente respuesta. “Los recursos deberían provenir en un 50% las empresas privadas como compromiso con la comunidad, pero no se puede hacer responsable la empresa al 100% de las mejoras de calidad de vida de la comunidad y el otro 50% de otros actores”. (entrevistado 10, 37 años). Por último, un 17% de los entrevistados, concuerdan que los recursos deben provenir del responsable del proyecto, aunque cabe la posibilidad, de que pueda ser complementado por otros actores, como se menciona en el comentario siguiente. “el recurso debe venir de donde nace el proyecto, y si se puede complementar con otros recursos mejor” (entrevistada 8, 40 años).

**ítem 9: ¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?**

En el análisis global de esta respuesta, un 40% menciona que las medidas de mayor impacto son educación, deporte y salud, destacando a la educación como la mejor inversión, como se menciona en la siguiente respuesta. “Hay dos focos educación y salud. En lo personal la educación es la mejor inversión ya que los niños son el futuro”. (entrevistado 2, 34 años). Mientras que un 30% menciona que es muy significativo medidas entregadas a la comunidad, en el marco de un aporte solidario o social, según la siguiente respuesta. “Hay personas que lo están pasando mal y llegar con un aporte o ayuda solidaria es muy significativo para ellos” (Entrevistado 7, 46 años) no obstante existe un porcentaje del 30% que encuentra como medidas de mayor impacto, observaciones puntuales, como la que se destaca a continuación. “es importante pensar en ellos, conversar con ellos. Saber cuáles son los sueños de la comunidad.” (entrevistada 8, 40 años).

**ítem 10: Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?**

En esta pregunta existe una diversidad amplia de conceptos y respuestas, donde un 30% de los entrevistados menciona que existe una desviación de los objetivos, siendo esta de connotación negativa, hacia el propósito del proyecto, donde se da mucho la tendencia a

politizar estas iniciativas. “No politizar los proyectos sociales para no ensuciar el real beneficio” (entrevistado 1, 37 años). Existe otro 30% con diversas opiniones, donde se destaca aspectos negativos en cuanto a las expectativas de la comunidad, como se ve en la siguiente respuesta. “Siempre hay más cosas positivas que negativas, quizás lo negativo sería no cumplir con las expectativas de la comunidad con el proyecto a realizar”. (entrevistado 10, 37 años). Otro impacto negativo que aparece es la dependencia con un 20%, donde las empresas se vuelven subencionalistas de sus comunidades, como se menciona en el siguiente comentario. “El impacto negativo podría ser la dependencia, porque cuando la comunidad piensa que la empresa le va a solucionar todos los problemas. Porque les quita empoderamiento a ellos, y ellos liderando el proyecto, las cosas que nos cuestan a todos se cuidan y valoran más”. (entrevistada 8, 40 años). Para finalizar el análisis de esta pregunta, existe un 20% que menciona, que el impacto negativo es muy bajo, siempre y cuando el proyecto esté bien realizado, como se menciona a continuación. “creo si está bien realizado el proyecto los daños colaterales son mínimos”. (Entrevistado 6, 32 años)

**ítem 11: ¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos? ¿Qué reacción tendrían?**

Según los resultados generales de esta pregunta, podemos ver que un 40% menciona que los más afectados, son las comunidades, lo cual es mencionado de forma tajante. “Siempre va a ser la comunidad” (Entrevistado 3, 50 años), mientras que un 40% tiene diversas opiniones, se destaca la afectación del no cumplimiento de expectativas. “Los más afectados son a quienes va dirigido el proyecto, si no se cumplen las expectativas”. (Entrevistada 8, 40 años), y el 20% restante piensa que los afectados pueden ser personas externas al proyecto. “personas colindantes al proyecto o grupos excluidos”. (Entrevistado 3, 58 años).

**ítem 12: Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?**

En el análisis global de las respuestas de los entrevistados, destaca con un 50%, la recomendación de primero conocer bien a la comunidad, como se manifiesta en la siguiente respuesta. “Lo primero conocer la comunidad, los dirigentes, que participe la comunidad para que lo cuiden, Valparaíso necesita ciclo vías, plazas, canchas el rol del privado es

fundamental". (Entrevistado 5, 37 años). Por otro lado, con un 30% se advierte sobre el tema de conflicto de interés que pueda generar esta ISP. En el territorio, destacando la doble lectura que se pueda dar, como se menciona en el siguiente comentario. "Que no genere conflictos de interés. Desde la perspectiva privada que no tenga doble lectura o algo debajo de la alfombra, si hay personas que quieren lucrar de la actividad también. También que por favor a una vayan en desmedro de otra comunidad". (Entrevistado 2, 34 años). Finalmente, con un 20% existen otras advertencia o señales, como la que se destaca a continuación. "Estar atento a las señales de alerta, cuando no haya participación, o no se cumplan los acuerdos". (Entrevistada 8, 40 años).

**ítem 13: ¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?**

Esta pregunta tuvo una gran diversidad de opiniones, donde con un 30% manifiesta que debe existir claridad del proyecto, para que esto, no genere incomodidad, y por otro lado, se destaca la transparencia del relacionamiento. "depende las formas de trabajo o rayadas de cancha desde un inicio, para ser transparentes y así no incomodar a nadie". (Entrevistada 1, 37 años). Por otro lado, con un 30%, mencionan que, si estas acciones pueden incomodar, ya que existen visiones distintas, diversidad de pensamiento y formas de ejecutar proyectos de ISP, que podrían generar alguna incomodidad, como se manifiesta en la siguiente respuesta. "Si, en la comunidad es tanta gente con visiones distintas probablemente alguien podría molestarse". (Entrevistado 6, 32 años). También existe un 20 %, que opina que no debiera generar incomodidad a nadie, ya que los aportes siempre son positivos en las comunidades, como se expresa en la siguiente respuesta. "Yo creo que no, los aportes siempre son bienvenidos". (Entrevistado 5, 37 años), y finalmente existe un 20% con otra opinión, donde piensan que no existe incomodidad en una ISP. Como se menciona a continuación. "Al contrario, mejora la calidad de vida, (los traficantes se alejan de estos sectores cuando hay mucho movimiento)". (Entrevistado 9, 33 años).

**ítem 14: ¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?**

Con un 40% hay una diversidad de opiniones, donde se destaca que la visión de ISP, tiene un matiz social humano y ambiental, mientras que filantropía, es un gran sueño solamente, como

lo refleja la siguiente respuesta. “Filantropía es un deseo un sueño máximo y estratégico es con un foco claro dónde queremos llegar, pero con matiz social, humano, ambiental”. (Entrevistada 1, 37 años), con un 30%, opinan que la filantropía es un regalo o donación, mientras que el ISP tiene una visión más estratégica. “Filantropía la veo como regalar por regalar, y ISP, es algo más estratégico se está evaluando una inversión y tiene un beneficio social”. (Entrevistada 4, 50 años), por último, con un 30% los entrevistados mencionan, que entienden, la filantropía como una ayuda general, mientras que la inversión social privada, lo ven como una acción social enfocada en la comunidad. “Encuentro que son similares pero el fin es distinto, FE, busca un beneficio, pero no especifica que sea social, solo generar un beneficio en cualquier índole, y la ISP va dentro de RSE que es generar un beneficio social para la comunidad”. (Entrevistado 2, 34 años).

**ítem 15: ¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas?**

El 100% de los entrevistados coincide en que existen diferencias entre filantropía e ISP. “Si, FE solo entrega el dinero e ISP el trabajo en conjunto con las comunidades y otros actores es la principal diferencia”. (entrevistado 10, 37 años).

**ítem 16: ¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?**

Esta pregunta arrojo, una mayoría importante, donde un 80% de las personas entrevistadas les hace más sentido aplicar ISP. En las comunidades, ya que existe un seguimiento y lineamientos claros y mayor impacto social. “Depende de cual sea el foco de la empresa, si quiere mantenerse en el tiempo el relacionamiento y fortalecer los lazos ISP”. (Entrevistado 10, 37 años), Mientras que un 20% menciona que se debe realizar las dos. “ambas son buenas, pero desde la mira empresarial me hace más sentido ISP, ya que entrega herramientas y desarrollo social con un enfoque claro” (entrevistado 3, 58 años).

**ítem 17: ¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada?  
¿Por qué?**

Del 100% de los entrevistados manifiestan que, si es necesario, tener una guía paso a paso de ISP, ya que generaría un standard, y sería mejor aprovechada la inversión. “Sería súper bueno, aportaría arto porque hay pocas empresas que se involucran más allá de colocar

dinero el cual muchas veces no se aprovecha de la mejor manera y tener un guía generaría un estándar lo cual ayuda a que sea mejor aprovechada la inversión”. (Entrevistada 1, 37 años)

## **2.5 Discusión de resultados**

Considerando la primera etapa denominada factores para realizar una inversión social privada, es posible sostener que, si bien un grupo de empresas lo hacen con foco en su estrategia, existe un 40% que no conecta con la estrategia o lo hace de manera reactiva. Otro hallazgo importante es que la empresa debe estar presente en la comunidad donde la ISP se va a realizar. Lo que explica que los criterios percibidos por las personas sean: el impacto y foco social que debe existir a la hora de decidir, también destacan la importancia de la escucha activa para conocer las reales necesidades de la comunidad donde se realizará la ISP. Si bien los criterios pueden ser múltiples, los hallazgos muestran que no siempre se toman todas las consideraciones necesarias para realizar o aceptar una ISP. Mismas que deben tener líneas de acción definidas, dado el rubro y estrategia de la empresa, aunque no siempre las organizaciones tienen claridad de estas. Por otro lado, es importante resaltar el comentario de “no cerrarse solamente a los asuntos materiales de la organización”, ya que resulta clave escuchar la real necesidad de la comunidad y por supuesto no estar ajeno a lo que pueda estar pasando a nivel país.

Estos hallazgos son consistentes con lo sostenido en la literatura, en particular en los de trabajos de (Méndez Sáenz, A. B., Rodríguez García, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. 2019), donde se afirma que la ISP debe estar asociada a la estrategia de la empresa y que para ser eficiente la empresa debe estar instalada en la comunidad donde se realizará la ISP, además de reafirmar también los otros hallazgos destacados en el párrafo precedente.

Para poder abordar la brecha sobre los factores relevantes se propone realizar una ISP es clave para el auto conocimiento de la organización, ya que como se señaló anteriormente no siempre las empresas tienen claridad de esto, específicamente en conectar la ISP con su estrategia corporativa, alcance o territorios de interés y pilares o lineamientos claros antes de evaluar un proyecto en la comunidad,

Es importante que las compañías tengan definida y publicada su política de gestión social, como es el caso de Tresmontes Lucchetti, parte de Grupo Nutresa, donde el relacionamiento con la comunidad tiene como propósito aportar a su bienestar y progreso, fundamentado en el concepto de sostenibilidad y en el desarrollo de capacidades. También hacen referencia a cada foco estratégico que abordan con sus definiciones y gestión. (Grupo Nutresa; 2023). Otro punto importante es realizar la conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que son una guía, para la identificación de su impacto social, económico y medioambiental aporta valor a la sociedad, y en consecuencia fortalecer su Imagen reputacional y el relacionamiento con sus distintos grupos de interés.

Desde los hallazgos que se identifican en la segunda etapa denominada identificación de actores locales y valor social para la realización de una ISP, se puede destacar como hallazgo principal que un 44% de las personas entrevistadas manifiesta que los actores locales más relevantes para realizar una ISP son las comunidades o beneficiarios, quienes deben estar siempre involucrados en el desarrollo del proyecto, esto dado a que genera un mayor sentido y apreciación de la ISP que se va a realizar. Cabe mencionar, que estos hallazgos están de acuerdo con los resultados mencionados por Ossa, C. (2018) donde se indica que una de las mejores acciones para la implementación de la ISP es la participación temprana de las comunidades en el proyecto, ya que aporta significativamente a la promoción y efectividad del desarrollo de la iniciativa que se está realizando y se vuelve más sustentables para los territorios.

En el último informe de “Creando Valor en el territorio: comunidades al centro de la estrategia empresarial” mencionan que hay 10 catalizadores del éxito para impactar en las comunidades, esta información fue levantada con casos de éxito de diferentes empresas, las cuales se recomienda considerar a la hora de diseñar e implementar iniciativas de vinculación con las comunidades (1. Nombre pertinente; 2. Transparencia; 3. Alianza Público Privada; 4. Coordinador definido; 5. Tablero de gestión; 6. Protagonismo en el diseño; 7. Hitos centrados en las relaciones; 8. Vinculación a largo plazo; 9. Plan Comunicacional y 10. Resultados concretos y foco) (Creando valor en el territorio, 2023)

Para abordar esta brecha detectada se propone realizar un involucramiento temprano con la comunidad, para la escucha y levantamiento de la información del contexto general de la zona

a intervenir, entendiendo sus problemáticas y sueños, considerando propuestas de soluciones en conjunto y posteriormente el costo o financiamiento de la ISP, sabemos que la colaboración entre los distintos actores en el territorio es fundamental para que el proyecto de ISP sea exitoso.

Analizando la tercera etapa que consta en la identificación de externalidades positivas y negativas de las ISP, los entrevistados consideran y mencionan específicamente cuales son las medidas de mayor impacto positivo y negativos, llama la atención el nivel de seguridad, claridad y certeza a la hora de responder esta sección de preguntas.

Según la opinión de los entrevistados destacan como mayor impacto las iniciativas con foco en educación, salud y temas sociales, existe un alto porcentaje que mencionan que el mayor impacto positivo es la escucha activa en la comunidad, sin embargo, también se levantan aspectos de impacto negativo que son el politizar la iniciativa de ISP y no cumplir con las expectativas prometidas a la comunidad, sumado a lo anterior existe también el factor de dependencia, donde la empresa se transforma en una entidad subvencionalista de sus comunidades lo que aleja la autogestión y desarrollo de capacidades en las comunidades.

Esta información es concordante con lo mencionado en la literatura, donde se menciona que muchos proyectos no logran los frutos esperados, ni para la compañía ni para la comunidad, pese al tiempo dedicado, buena voluntad y a los recursos económicos invertidos. En algunos casos inversiones comunitarias mal planificadas han dado origen a actitudes negativas hacia la compañía, ocasionando conflictos y dependencias respecto a la distribución de los beneficios (IFC, C. F. 2021).

Para trabajar en este hallazgo se sugiere chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria o similar, para la obtención de una mayor certeza y probabilidades de éxito en el proyecto de ISP que se desea en el territorio, con esto a la vez minimizamos todo tipo de externalidad negativa que conlleve el proyecto.

Adentrándonos finalmente en la cuarta y última etapa que es el análisis y diferencias entre la filantropía estratégica y la inversión social privada, si bien existe una variedad importante de opiniones entre lo que es filantropía estratégica e ISP, el 100% de los entrevistados coincide

en que son temas diferentes, dado que el primer concepto lo toman como que es una acción de regalar por regalar y no tiene un sentido o foco en los social, sino que puede ser de cualquier índole, en cuanto a la ISP, las personas lo ven como la entrega de herramientas, para generar desarrollo social, fortaleciendo el relacionamiento de la empresa con sus comunidades. Según la literatura en un proyecto de inversión social privada, su único fin es generar un impacto de bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir, si los beneficiarios pueden seguir generando beneficio a la sociedad aun cuando ya se haya acabado la ejecución del proyecto. León, C. (2007).

Por otro lado, un importante hallazgo de esta última etapa es la falta de conocimiento para la realización de una correcta ISP, donde 100% de los entrevistados mencionó que es muy importante que se cree una guía paso a paso de ISP, ya que generaría un standard, y sería mejor aprovechada la inversión.

Para la mejora de esta brecha se propone crear una herramienta “guía de inversión social privada práctica paso a paso”, para la gestión estratégica y sostenible de proyectos, maximizando inversiones y disminuyendo el margen de riesgo y errores en los proyectos de inversión social privada en comunidades.

## 2.6 Herramienta propuesta

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el siguiente modelo conceptual, de guía paso a paso:

Tabla III: Etapas del modelo propuesto (fuente elaboración propia)

<b>Etapa/ Dimensión</b>	<b>Temas</b>
<p><b>I. Conocimiento:</b></p> <p>En la primera etapa se menciona la importancia de tener claridad y estar alineado con la estrategia de la empresa al momento de realizar una ISP, de esta forma existirá una sintonía con el marco de actuación de la compañía a la hora de evaluar una posible ISP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad de los pilares estratégicos de la empresa</li> <li>2. Asuntos materiales como marco de acción</li> <li>3. Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles</li> </ol>

	4. Tipo de impacto (Económico, Social o Ambiental)
<p><b>II. Involucramiento:</b></p> <p>Tanto la empresa como los beneficiarios deben trabajar colaborativamente, ambos son parte del proyecto y es clave en esta etapa realizar un correcto levantamiento de información del contexto general de la zona a intervenir, entendiendo sus problemáticas y sueños, considerando propuestas de soluciones en conjunto y posteriormente el costo o financiamiento de la ISP, la colaboración entre los distintos actores en el territorio es fundamental para que el proyecto de ISP sea exitoso.</p>	<p>5. Contexto general de la zona en la que se realizaría la intervención, especificando: ubicación geográfica, características sociales, culturales y económicas de la población.</p> <p>6. Escuchar las necesidades y sueños de las comunidades</p> <p>7. Entender la problemática que busca resolver esta inversión</p> <p>8. Participación temprana de la comunidad en el proyecto</p> <p>9. Propuestas de soluciones en conjunto</p> <p>10. Financiamiento o costos de la posible solución.</p>
<p><b>III. Evaluación y Análisis</b></p> <p>Con la evaluación podemos identificar o reafirmar la problemática que se quiere abordar con la ISP y en el análisis aprendemos el porqué de esta situación y la viabilidad de poder realizar la ISP</p>	<p>11. ¿Cuál es el Impactos social?</p> <p>12. ¿Cuáles son las externalidades positivas y negativas de esta inversión?</p> <p>13. ¿Qué capital se busca incrementar?</p> <p>14. ¿La ISP está dentro de presupuesto?</p>
<p><b>IV. Implementación y Feedback</b></p> <p>Si bien esta etapa es muy similar a la realización de cualquier tipo de proyecto, se recomienda considerar las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria y los 10 catalizadores para impactar de</p>	<p>15. Asignar responsables para la ejecución del proyecto</p> <p>16. Seguimiento a Gantt de puesta en marcha del proyecto</p>

<p>forma exitosa en la comunidad, todo lo anterior en el marco de los principios de inversión social.</p>	<p>17.Verificar cumplimiento correcto del proyecto</p> <p>18. Chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria</p> <p>19. ¿Se cumple con los principios de inversión social?</p> <p>20. Reunión de cierre del proyecto con la comunidad (feedback)</p>
<p><b>V. Comunicación y Reporte</b></p> <p>Esta etapa de cierre tiene dos temas claves, por un lado los que no se comunica no existe y por otro el impacto generado por el proyecto.</p>	<p>21.Plan comunicacional de la ISP</p> <p>22.Indicadores claves para reportar</p> <p>23.Verificadores de la ISP</p>



**I. CONOCIMIENTO**

- 1 Claridad de los pilares estratégicos de la empresa.
- 2 Asuntos materiales como marco de acción.
- 3 Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.
- 4 Tipo de impacto (Económico, Social o Ambiental).

**II. INVOLUCRAMIENTO**

- 5 Contexto general de la zona en la que se realizaría la intervención, especificando: ubicación geográfica, características sociales, culturales y económicas de la población.
- 6 Escuchar las necesidades y sueños de las comunidades.
- 7 Entender la problemática que busca resolver esta inversión.
- 8 Participación temprana de la comunidad en el proyecto.
- 9 Propuestas de soluciones en conjunto.
- 10 Financiamiento o costos de la posible solución.

**III. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

- 11 ¿Cuál es el Impacto social?
- 12 ¿Cuáles son las externalidades positivas y negativas de esta inversión?
- 13 ¿Qué capital se busca incrementar?
- 14 ¿La ISP está dentro de presupuesto?

**IV. IMPLEMENTACIÓN Y FEEDBACK**

- 15 Asignar responsables para la ejecución del proyecto.
- 16 Seguimiento a Gantt de puesta en marcha del proyecto.
- 17 Verificar cumplimiento correcto del proyecto.
- 18 Chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria.
- 19 ¿Se cumple con los principios de inversión social?
- 20 Reunión de cierre del proyecto con la comunidad (feedback).

**V. COMUNICACIÓN Y REPORTE**

- 21 Plan de comunicación de la inversión social (Solo interna o externa e interna).
- 22 Indicadores claves para reportar.
- 23 Verificadores de la ISP.

Figura 1. Modelo de ISP propuesto  
(Fuente elaboración propia)

## 2.7 Estrategias de evidencias científicas

Con la finalidad de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, durante este proceso se ha utilizado:

**Triangulación de informantes:** a través de la realización de entrevistas a distintas personas, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

**Observación prolongada:** el tiempo dedicado a la observación del ecosistema del territorio y proyectos comunitarios, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente 2 años. De esta forma, es posible corroborar los testimonios de los entrevistados.

**Triangulación de técnicas y fuentes:** para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información de informes de consultoras, gremios en los cuales participa la empresa y seminarios asociados al tema investigado.

**Criterio del valor de verdad:** para disminuir lo más posible el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

**Comentario de pares y comprobaciones con los participantes:** durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes, siendo ellos a su vez participantes del mismo, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar y en un futuro realizar esta guía paso a paso para la implementación y realización de una ISP para cualquier empresa indistintamente su rubro y tamaño.

.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN

Kinna Clara Guichard Barros<sup>a</sup>, Héctor Valdés-González<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Graduado del programa de Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, kguichardb@udd.cl*

<sup>b</sup> *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.*

## Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las diversas variables que la empresa debe considerar al momento de realizar inversiones sociales y como relacionarse con sus comunidades, se tomaran como referencia proyectos realizados en V región donde la empresa Tresmontes Lucchetti tiene 3 plantas productivas y mantiene un vínculo cercano y colaborativo con los diferentes actores presentes en los territorios. El objetivo de esta investigación es crear un modelo y guía paso a paso de inversión social privada, con base en la comprensión de factores y criterios claves, con el fin de ayudar a las empresas indistintamente su tamaño o rubro a gestionar proyectos de inversión social privada de forma estratégica y sostenible. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa, con base en una entrevista semi estructurada a las opiniones de informantes claves, seleccionados por conveniencia, constituidos por 2 ejecutivos de empresas, 1 alcalde, 1 administrador municipal, 1 gerente de la corporación de la comuna de Casablanca, 1 director del diario local, 2 dirigentes sociales y 3 miembros de la comunidad, para la comprensión de cuáles son los factores claves para el desarrollo de inversiones sostenibles. Los resultados muestran que la herramienta y las etapas contenidas en ella posibilitan la creación de iniciativas sustentables, reduciendo errores y maximizando el valor de la inversión. En síntesis, la guía propuesta es de gran ayuda para tener un lineamiento estratégico claro de la inversión que se quiere realizar por parte de las empresas disminuyendo el margen de riesgo y errores en los proyectos de inversión social privada en comunidades.

**Palabras claves:** Comunidades; Contribución social; Desarrollo sostenible; Inversiones sostenibles; relacionamiento

## 1. Introducción

Estos últimos años Chile ha tenido un alza importante en Inversiones Sociales Privadas (ISP), y esta alza tiene una perfecta correlación si se desea ver desde una perspectiva corporativa, donde las inversiones sociales son un importante componente de la "licencia social para operar" y pueden también traer el beneficio de una buena reputación para la empresa (Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011).

Partamos de lo básico, hoy en día las empresas no cuentan con un modelo o manual paso a paso para realizar una correcta implementación de una ISP, si bien en otros países existe alguna aproximación como es el caso del documento de creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desencadenar una ola de innovación y crecimiento

(Porter, ME y Kramer, MR 2011), para Chile, estas propuestas no se adecuan en su totalidad, requiriéndose algunas adaptaciones para un cumplimiento exitoso de ISP, por ejemplo, cuando se refiere a la Ley de donaciones o características especiales de la zona según su geografía y realidad.

Por lo anteriormente mencionado este trabajo apoya la resolución de dicha problemática indistintamente su rubro y tamaño, al momento la toma de decisiones en una ISP, disminuyendo los riesgos y errores con una guía fácil y práctica. Diseñando para ello una herramienta (guía práctica de paso a paso) para la presentación de ISP de forma estratégica y sostenible en el tiempo.

Inversión social privada: Teoría y definiciones

Inversión social privada es el término comúnmente utilizado para describir las acciones donde se realizan contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a la sociedad, frente a necesidades de desarrollo, por parte de las empresas privadas.

Esta se desarrolla por su naturaleza, en sectores con algún grado de vulnerabilidad, para así mejorar de forma directa o indirectamente las condiciones de vida de la población, a ella se le denomina inversión social (Andía Valencia, W. 2010).

Dicho lo anterior, se puede decir también que la inversión social privada se refiere a la contribución que hacen las empresas, fundaciones y filántropos individuales a la sociedad a través de actividades y proyectos que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas, especialmente en las áreas de educación, salud, medio ambiente y desarrollo comunitario.

También existen otros conceptos cercanos como inversiones de impacto, que son inversiones realizadas con la intención de generar impacto social y/o medioambiental que sean medibles, junto a un retorno financiero. (Bugg-Levine, A. y Emerson, J. 2011).

Dichas inversiones de impacto buscan generar una intervención positiva en aspectos sociales o ambientales y al mismo tiempo son promotoras del desarrollo sostenible (Contreras-Pacheco, O. E., Avella, A. C. P., & Pérez, M. J. M. 2017).

Si bien los términos anteriores son muy usados, en este estudio se agrega un concepto más cercano, dado que el foco está puesto en las empresas y organizaciones privadas por lo que una ISP se puede definir como el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo, (GDFE, 2008).

Otra visión de este concepto con un foco más interno es que generalmente las inversiones sociales son actividades que ayudan a mantener y fortalecer sus relaciones con la comunidad y con diversos grupos de interés con los que la empresa interactúa, a lo que se llama una empresa socialmente responsable. (Vives, A., & Peinado-Vara, E. 2011).

#### Desarrollo Sostenible

Existen numerosos artículos y contribuciones literarias referente al desarrollo sostenible, pero en cuanto a la

definición de este concepto es solo una la aceptada y universalmente consignada en el cuerpo del conocimiento construido por la Organización de las Naciones Unidas, conocido como Informe Brundtland (Brundtland, GH (1987), donde se sostiene que el Desarrollo Sostenible es:

“...aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Esta definición da a entender la importancia de la justicia y equidad de cara a las futuras generaciones, también existe un juicio moral sobre lo negativo sería agotarse o destruir los recursos naturales ahora y no dejar nada para las siguientes generaciones.

En el año 2015, las y los líderes de 193 países incluyendo Chile, se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas para aprobar la Resolución 70/1, titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. En esta resolución se estableció un plan de acción para mejorar el bienestar de las personas, proteger el medio ambiente y fomentar la prosperidad a nivel mundial. Esta agenda contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que contienen 169 metas que ilustran este importante plan, el cual todos los países y partes interesadas se comprometieron a implementar mediante una alianza de colaboración. CEPAL, N. (2018).

Adicionalmente En 2016, Chile creó un Consejo Nacional de Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuya finalidad es asesorar al Presidente/a de la República y coordinar la implementación y el seguimiento de los ODS y la Agenda 2030. Este consejo está integrado por cinco ministerios: Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL), Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Ministerio de Medio Ambiente (MMA), Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MINECON). (Gobierno de Chile, 2023)

En la cuarta reunión de foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, se menciona el importante papel del sector privado en el desarrollo, donde cada vez se observan más ejemplos interesantes en que el sector privado ejecuta programas de desarrollo con

buenos resultados para la población a través de inversiones sociales (CEPAL, N. 2021).

Dicho lo anterior cabe destacar que en las conclusiones y recomendaciones acordadas en la sexta reunión de este foro, se informa que existe un aumento de las desigualdades, lo que es un rasgo predominante de los países de América Latina y el Caribe, incluso en aquellos con un nivel de crecimiento económico elevado, por lo que se hace un llamado para afrontar la lucha contra la desigualdad, donde se solicita entre otras cosas, aumentar la inversión en el área social, a través de una alianza entre los gobiernos, las autoridades nacionales y locales, el sector privado y otras partes interesadas pertinentes, para que, mediante una labor conjunta y en consonancia con los planes y políticas nacionales, se cumpla la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (CEPAL, N. 2023)

Como se puede ver el desarrollo sostenible no es una moda, es un tema muy relevante a nivel mundial y a su vez, un cambio cultural que deben tener las empresas, ya que la sociedad está demandando que las compañías, tanto públicas como privadas, sirvan a un propósito social, de esta forma lo comunica en una carta Larry Fink, a todos sus gerentes generales “Para prosperar en el tiempo, cada compañía no solo debe entregar resultados financieros, sino también

mostrar cómo hace una contribución

significativa a la sociedad”. (Fink, L. 2018).

Capitales productivos – Humano, social y ambiental

Las inversiones sociales frecuentemente buscan el incremento de los niveles de capital productivo, humano, social, y ambiental. Los ejemplos incluyen (Priale, M., Montes, R., Pizarro, A., & de Aprendizaje, A. (2010).):

- Capital productivo: Programas que mejoran la infraestructura social de la región (por ejemplo, carreteras, disponibilidad de energía, escuelas, hospitales, vivienda).
- Capital Natural: Programas que alienten la protección ambiental y su mejoramiento (por ejemplo, protección de biodiversidad, protección de los usos tradicionales, el reciclado en la comunidad, la reforestación, protección contra la erosión, protección marina).

- Capital social: Programas que crean capacidades en la comunidad, las ONGs, y refuerzan la capacidad gubernamental (por ejemplo, entrenamientos diagnósticos/trabajo de talleres, procesos de toma de decisiones, planificación regional).
- Capital humano: Programas que llevan a mejoras en los niveles de salud, educación, y subsistencia (por ejemplo, micro-crédito y programas de desarrollo empresarial, programas de vacunación, programas de alfabetización).

Cabe destacar que, en la primera encuesta de bienestar social en Chile, menciona como una de las principales problemáticas las desigualdades en la distribución de las oportunidades entre las personas. (Encuesta de Bienestar Social, 2021). Por lo anterior hace mucho más sentido que las empresas den un paso adelante y puedan pasar de la filantropía a ISP, con el objetivo de entregar desarrollo de capacidades en los tipos de proyectos que realicen en las comunidades donde están presentes o tengan una relación definida.

Principios de la inversión social

Antes de comenzar a revisar las variables de la ISP es clave conocer cuáles son “los principios de la inversión social”, los cuales están diseñados para fomentar que la inversión social sea (GDFE, 2008).

- Útil: El inversionista está bien informado, comprometido, razonablemente asegurado para jugar un papel positivo, y no niega o duplica innecesariamente los esfuerzos de otros colaboradores.
- Responsable: El inversionista se hace responsable de los efectos intencionales y no intencionales de su financiación, y abarca los conceptos de transparencia, autoevaluación y el avance de pares.
- Respetuosa: El inversionista tiene debidamente en cuenta las costumbres locales, tradiciones, religiones, y las prioridades de los individuos y los grupos pertinentes.
- Ética: El inversionista se involucra en prácticas reflexivas y legítimas llevadas a cabo de conformidad con las leyes y las normas internacionales aceptadas de comportamiento.

Gestión estratégica y sostenibilidad

La gestión es clave para avanzar en todo tipo de proyecto, pero antes debemos tener claro que el propósito de una empresa es involucrar a todas sus

partes interesadas en la creación de valor compartido y sostenido (Schwab, K, 2019)

No cabe duda que integrar la sostenibilidad a la estrategia de negocio de cualquier empresa requiere de líderes innovadores, que sean capaces de diseñar estrategias de creación de valor compartido en los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, social, y económico los cuales impactan directamente en su operación (Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. 2022).

En los últimos años, la inversión social privada se ha estado instalando en toda Latinoamérica, y Chile no es la excepción. Este tipo de relación desde las empresas con la comunidad es una realidad y va en aumento, debido a que las empresas lo ven como una manera de generar buenas relaciones con el entorno en el cual se encuentran sus instalaciones o donde operan sus industrias. Existe cada vez mayor presión sobre las empresas de considerar inversión en los territorios en los cuales intervienen y de esta manera se convierten en actores relevantes para el desarrollo de un sector, pueblo, comunidad, comuna e incluso país. Si bien es una práctica voluntaria, la ejercen principalmente aquellas industrias que requieren de una aceptación desde la comunidad para operar en un determinado territorio.

Las inversiones privadas de actores externos al territorio, en este caso las empresas, pueden tener impactos muy disímiles en diferentes territorios y casi nunca están libres de conflictos (Para el Desarrollo Rural, C. L. 2011.). Una condición central para que estas inversiones conduzcan a resultados favorables en crecimiento económico, inclusión social y sustentabilidad ambiental, es que se inserten en estrategias de desarrollo territorial que compatibilice los intereses de las empresas con los de la población local. (RIMISP, 2011).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores y criterios claves que caracterizan un modelo de inversión social privada alineado a la estrategia de una empresa y que sea valorado por la comunidad?

En efecto, cuando una empresa efectúa inversiones que no responden necesariamente a su estrategia, tienen como consecuencia inversiones complejas de rentabilizar, lo que requiere un desarrollo de capacidades para auto gestionar proyectos propios, y

no necesariamente una política de subvenciones permanentes por parte de ciertas empresas.

Habiendo recorrido las bases teóricas que son fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia en Chile de una guía o un modelo que dirija la inversión social privada en comunidades reduciendo riesgos en inversiones de este tipo. Este estudio propone que la mirada vinculante entre empresas y comunidades requiere de cambios, dando paso a una relación duradera, con proyectos que desarrollen capacidades y sean sostenibles en el tiempo, de cara a enfrentar la autogestión de proyectos. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten la disminución de errores a la hora de desarrollar proyectos de inversión privadas en las empresas.

Entendido esto, el objetivo del trabajo es crear un modelo y guía paso a paso de inversión social privada, con base en la comprensión de factores y criterios claves, con el fin de ayudar a las empresas indistintamente su tamaño o rubro a gestionar proyectos de inversión social privada de forma estratégica y sostenible.

## 2. Metodología

Paradigma y diseño: Se utiliza una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas (Lopezosa, 2020), con esta metodología se comprenden los fenómenos a partir de la perspectiva que le dan los participantes, desde la función que desempeñan.

Población sobre la que se efectuó el estudio: La muestra considerada es no probabilística, o por conveniencia, dirigida a diversos grupos con el fin de tomar insight o datos cualitativos de distintas personas con las que se puede tener relación a la hora de realizar una ISP en un territorio. Las personas seleccionadas para el estudio fueron parte del Plan Solidario frente el Covid 19 de Tresmontes Lucchetti.

La segmentación del grupo objetivo se distribuye de la siguiente forma con un peso de un 20% para cada uno, totalizando 10 entrevistas:

- Empresa Tresmontes Lucchetti, estos entrevistados podrán entregar una mirada más corporativa frente a los programas con la comunidad.
- Municipios, el perfil de estas personas son funcionarios públicos como administrador municipal y alcalde

- Gremios o alianzas, son instituciones con las que la empresa mantiene una relación colaborativa para el bienestar de la comunidad como lo es la corporación de Casablanca
- Actores locales, con quienes se ha trabajado en diversas iniciativas con la comunidad como lo es la iglesia y fotógrafo de la zona
- Comunidad, las personas seleccionadas son presidentas de juntas de vecinos de la villa José María (sector de mayor vulnerabilidad en Casablanca) y la villa Ignacio Serrano, dada su cercanía con la empresa en cuanto a distancia y trabajos colaborativos.

Entorno: El estudio considera a la Empresa de alimentos Tresmontes Lucchetti, específicamente en la planta de Casablanca V Región, cabe señalar que esta empresa tiene presencia en Chile y México con 6 plantas productivas y es parte de Grupo Nutresa desde el año 2013, quienes por segundo año consecutivo son la empresa de alimentos más sostenibles de mundo, según el DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX.

Instrumentos: Para iniciar las entrevistas semi estructuradas, para los 5 grupos, se introdujo a los participantes en un contexto básico evitando inducir o sesgar sus respuestas. La duración de cada entrevista fue entre 40 a 60 minutos en un ambiente tranquilo, con un lenguaje cercano, donde algunos se explayaron de forma más profunda en diversos conceptos y situaciones durante la entrevista los cual apporto con importantes evidencias para la investigación.

Como materiales se utilizó un computador para las entrevistas online y un teléfono para el registro de las entrevistas presenciales quedando las grabaciones en ambas instancias respaldadas. La pauta que guio las conversaciones se estructuró en cuatro etapas totalizando 17 preguntas abiertas, además de preguntas de apoyo que permitieron orientar la pregunta principal.

Etapa 1: Factores para realizar una Inversión Social Privada

1. ¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?
2. ¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?
3. ¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?
4. ¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?

Etapa 2: Identificación de actores locales y valor social para la realización de una ISP

5. ¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?
6. ¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?
7. ¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?
8. ¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?

Etapa 3: Externalidades positivas y negativas de las ISP

9. ¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?
10. Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?
11. ¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos?
12. Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?
13. ¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?

Etapa 4: Discusión entre filantropía e Inversión Social Privada

14. ¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?
15. ¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas? ¿Por qué?
16. ¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?
17. ¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada?

Plan de análisis de datos: Se confeccionó el instrumento y sus preguntas, estableciendo distintas categorías de aproximación y observación de estudio. A continuación, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, donde se concretaron 10 entrevistas a diversos grupos relacionados, una vez terminado y recabada la información, se hizo el contraste entre la teoría e hipótesis versus los datos levantados en terreno con las entrevistas, generándose las hipótesis explicativas sobre las observaciones en cuestión.

Ética: Todo el desarrollo de esta investigación estuvo enmarcada por la integridad, transparencia y probidad en aspectos éticos, siendo lo fundamental en este

estudio el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias. Las entrevistas se dieron en un ambiente de respeto a la libertad de participar y sin presión alguna en todo el proceso. Los datos son de uso exclusivos para esta investigación y se obtuvieron con consentimiento informado.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de cada etapa de preguntas. Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla I: Categorización (fuente elaboración propia)

Ítems	Categorías	%
¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?	Estrategia empresarial	60%
	Por una necesidad	20%
	De forma reactiva	20%
¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?	Presencia en Territorio	40%
	Inversión	30%
	Alcance	20%
	Otros	10%
¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?	Financiamiento	33%
	Alcance y beneficiarios	33%
	Foco social	17%
	Otros	17%
¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?	Rubro de la empresa	50%
	Vida saludable y Nutrición	40%
	Educación	10%

¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?	Comunidad, Beneficiarios	44%
	Municipalidad	25%
	Empresa	19%
	Otros	13%
¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?	De manera Colaborativa	50%
	Otros	40%
	La empresa	10%
¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?	De forma compartida	70%
	Empresa	30%
	Responsable del proyecto	20%
¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?	De forma compartida	70%
	Empresa	30%
	Responsable del proyecto	20%
¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?	Educación, Deporte y Salud	40%
	Aporte solidario o social	30%
	Otros	30%

Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?	Desviación de objetivo	30%
	Otros	30%
	Impacto negativo bajo	20%
	Dependencia	20%
¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos?	La comunidad	40%
	Otros	40%
	Externas del proyecto	20%
Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?	Conocer la comunidad	50%
	Conflicto de interés	30%
	Otros	20%
¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?	Si puede incomodar	30%
	Claridad del proyecto	30%
	No hay incomodidad	20%
	Otros	20%
¿Qué entiende por filantropía	Otros	40%

estratégica e Inversión social Privada?	Regalo o donación V/S estrategia	30%
	Ayuda general V/S acción social	30%
¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas? ¿Por qué?	Son diferentes	100%
¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?	ISP	80%
	Ambas	20%
¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada? ¿Por qué?	Sí, es necesaria	100%

### 3.1 Análisis de resultados

Las principales evidencias rescatadas desde las entrevistas son expuestas a través del siguiente análisis. La información presentada se considera relevante para caracterizar y comprender la realidad actual según la percepción de los entrevistados.

Ítem 1: ¿Actualmente cómo se realizan las inversiones sociales?

Al analizar las respuestas de esta pregunta el 60% de los entrevistados opina que estas inversiones sociales se realizan en base a una estrategia empresarial, en pro del bienestar de sus comunidades, pero destacan que aún queda un % de empresas que están al debe en esta materia, como lo expresa el siguiente comentario "Veo que hay algunas empresas que trabajan y ayudan a sus comunidades, pero creo que hay varias que están al debe y no tienen compromiso social". (Entrevistado 5, 37 años) mientras que un 20% piensan que lo hacen ante una necesidad, según lo mencionan en la siguiente respuesta "Dependen de las necesidades de las comunidades" (Entrevistado 3,58 años) y el último

20% creen que las inversiones sociales se realizan de forma más reactiva frente a una solicitud o riesgo de conflicto reputacional, como por ejemplo se menciona en esta respuesta, "Veo que se realizan de forma más reactiva ante alguna solicitud o crisis" (Entrevistada 1, 37 años) esta última puede ser vista también como algo de tipo más transaccional.

ítem 2: ¿Cuáles son los factores que definen la realización de las ISP?

El 40% de los entrevistados, opinaron que unos de los factores más importantes para la realización del ISP, es que la empresa debe estar presente en los territorios donde desarrolla su actividad económica, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Que la empresa sea parte de la comunidad es un factor porque son un vecino más", (entrevistado 6, 32 años). Por otra parte, el 30% menciona que un factor muy relevante es la inversión o recursos disponibles, cuando se indica que: "Hay que pensar en el líder de proyecto local que pudiera liderar y que ya exista ojalá el proyecto" (entrevistada 8, 40 años). En tanto el 20% señala que uno de los factores es el alcance o magnitud del proyecto, al sostener que: "Depende del rubro, magnitud y a lo que se quiera llegar (social, imagen, RSE, beneficios tributarios etc.)". (entrevistado 2, 34 años). Y el 10% restante tiene una opinión diferente.

ítem 3: ¿Cuáles son los criterios para realizar o aceptar una ISP?

En el análisis global de esta respuesta encontramos dos mayorías, la primera con un 33% que opina que el financiamiento es un criterio fundamental, no obstante, las personas piensan, que no siempre se toman todos los puntos de vista para realizar o aceptar una ISP, tal y como lo menciona la siguiente respuesta: "Los Temas económicos, proveedor, alcance, seguridad y público objetivo. Siento que generalmente no se toman todas las miradas para aceptar una ISP" (entrevistado 1, 37 años). La otra mayoría, también con un 33% opina que el alcance y beneficiarios pueden ser claves a la hora de tomar la decisión de realizar el proyecto. "Va ligado al alcance que tengan y objetivo. También en la parte financiera", (entrevistado 2, 34 años). El 17% indica que el criterio para desarrollar un proyecto debe tener un foco social, siendo este el criterio más importante. "Los criterios van de la mano del impacto y focos de trabajo social de la empresa con la comunidad" (entrevistado 10, 37 años). Por último, con un 17%, se mencionan otro tipo de criterios relevantes, con un enfoque más amplio y cercanía con la comunidad, con

un foco en la escucha activa y conocimiento de la necesidad del territorio, aquí quisiéramos destacar la siguiente respuesta, "Saber escuchar realmente a las personas de la zona en particular, tener clara la visión y que sea un proyecto que identifique lo que la gente realmente quiere" (entrevistado 5, 37 años).

ítem 4: ¿Cuáles son las líneas de acción para realizar una ISP en su organización?

Al analizar el conjunto de respuestas, el 42% considera que las líneas de acción deben tener una directa relación con el rubro de la empresa. No obstante, recalcan que no todas las organizaciones tienen claridad de esto, a la hora de realizar una ISP, como se menciona a continuación, "Va de la mano con el rubro y su estrategia, y la verdad no todas las empresas lo tienen claro" (entrevistado 4, 50 años). Con un 33 % las líneas de acción que resaltan, es el tema de vida saludable y nutrición, donde se generan la mayor cantidad de iniciativas. Pero cabe mencionar que siempre se debe estar abierto a escuchar las reales necesidades de la comunidad a la hora de realizar una ISP, como lo menciona el siguiente comentario "tenemos líneas de acción en el marco de Promoción de estilos de vida saludable, Nutrición y deporte, Perdida y desperdicios de alimentos. Lo importante no es cerrarse solo con los asuntos materiales de la empresa, poder escuchar a la comunidad su necesidad y lo que esté pasando a nivel país no podemos estar ajenos a esto" (entrevistado 8, 40 años). Y el 25% mencionan que la inversión social privada en ISP, se realizan con foco en temas de educación. "Las capacitaciones y seguimiento del real aporte a la comunidad" (entrevistado 9, 33 años).

ítem 5: ¿Quiénes deberían participar de las acciones que me menciona?

En el análisis de la respuesta podemos ver, que con un 44% los participantes del proyecto, deberían ser la comunidad-beneficiarios. "Es clave la participación comunitaria, para materializar las inquietudes e iniciativas". (entrevistado 2, 34 años). Por otro lado, un 25% menciona que debe existir la participación o alianza del municipio, donde se destaca una relación colaborativa con los distintos actores del territorio o proyecto, como lo menciona el siguiente comentario "debería ser en alianza, municipalidad, empresa y organizaciones. Uno de los principales actores son las comunidades" (Entrevistado 6, 32 años), con un 19% se menciona que la participación debe ser colaborativa entre vecinos, empresa privada y municipio.

“Municipalidad, la corporación de Casablanca entre otros actores y la empresa”, (entrevistado 10, 37 años). Con un 13% las personas, ven algunos temas negativos en cuanto a la participación de las acciones en ISP, como destaca el siguiente comentario “depende del proyecto, lamentablemente no siempre se hace un levantamiento, y muchas veces las autoridades solo buscan sacarse la foto. Lo otro que no hay seguimiento post acciones” (entrevistado 4, 50 años).

ítem 6: ¿Cómo cree que se deberían implementar estas acciones?

el análisis general del resultado dio que el 50%, menciona que la implementación se debe desarrollar de manera colaborativa, para generar un mayor impacto. “De forma colaborativa y con participación ciudadana”. (entrevistado 3 58 años). Por su parte, existe un 40% de entrevistados que señalan otras ideas de implementación de las acciones, enfocadas al seguimiento y sostenibilidad. “Debería haber un seguimiento y que sea un proyecto sostenible para que se mantenga”. (entrevistada 1 37 años). Por ultimo con un 10% dice que las acciones solo deben ser realizadas por la empresa y que a su vez realice seguimiento de la iniciativa. “Que exista una persona de la empresa que realice seguimiento de la iniciativa” (Entrevistado 9, 33 años)

ítem 7: ¿Qué recursos faltarían para implementar esas medidas?

Del total de respuestas de esta pregunta un 45% coincide que el recurso humano es el elemento esencial para implementar cualquier iniciativa. “Recursos más de tiempo y trabajo colaborativo entre la comunidad y actores locales”. (Entrevistada 1, 37 años). Mientras que 27% menciona que el recurso faltante es económico, debido a lo escaso de los prepuestos de las organizaciones. según se comenta a continuación “Poder tener un aporte económico base” (Entrevistada 7, 46 años). También existen otras respuestas con un 27%, donde se menciona lo importante que es entender y evaluar la diversidad de recursos que pueden existir en un proyecto, dada las crecientes necesidades y expectativas que se van generando, tal como se menciona en la siguiente respuesta. “Año a año van creciendo las necesidades o expectativas en la empresa y se han sumado varias iniciativas. Entender el proyecto y ahí evaluar que recursos son necesarios” (Entrevistado 10,37 años).

ítem 8: ¿La idea es interesante, de donde cree que debieran venir los recursos?

En la revisión general de los resultados de esta pregunta, un 58% menciona que los recursos deben ser financiados de forma compartida. “La colaboración de distintos entes es importante, por lo que los recursos deben venir entre todos y la gestión como recurso es un tema importante también”. (entrevistado 9, 33 años). También se menciona, en un 25%, que los recursos deben venir de las empresas, aunque no en un 100%, como se menciona en la siguiente respuesta. “Los recursos deberían provenir en un 50% las empresas privadas como compromiso con la comunidad, pero no se puede hacer responsable la empresa al 100% de las mejoras de calidad de vida de la comunidad y el otro 50% de otros actores”. (entrevistado 10, 37 años). Por último, un 17% de los entrevistados, concuerdan que los recursos deben provenir del responsable del proyecto, aunque cabe la posibilidad, de que pueda ser complementado por otros actores, como se menciona en el comentario siguiente. “el recurso debe venir de donde nace el proyecto, y si se puede complementar con otros recursos mejor” (entrevistada 8, 40 años).

ítem 9: ¿Cuáles son las medidas de mayor impacto positivo que se podrían tomar para mejorar las situaciones presentes en el territorio?

En el análisis global de esta respuesta, un 40% menciona que las medidas de mayor impacto son educación, deporte y salud, destacando a la educación como la mejor inversión, como se menciona en la siguiente respuesta. “Hay dos focos educación y salud. En lo personal la educación es la mejor inversión ya que los niños son el futuro”. (entrevistado 2, 34 años). Mientras que un 30% menciona que es muy significativo medidas entregadas a la comunidad, en el marco de un aporte solidario o social, según la siguiente respuesta. “Hay personas que lo están pasando mal y llegar con un aporte o ayuda solidaria es muy significativo para ellos” (Entrevistado 7, 46 años) no obstante existe un porcentaje del 30% que encuentra como medidas de mayor impacto, observaciones puntuales, como la que se destaca a continuación. “es importante pensar en ellos, conversar con ellos. Saber cuáles son los sueños de la comunidad.” (entrevistada 8, 40 años).

ítem 10: Si todo lo que propone se hiciera, ¿cuáles serían los impactos negativos que se podrían generar al realizar estas acciones?

En esta pregunta existe una diversidad amplia de conceptos y respuestas, donde un 30% de los entrevistados menciona que existe una desviación de

los objetivos, siendo esta de connotación negativa, hacia el propósito del proyecto, donde se da mucho la tendencia a politizar estas iniciativas. “No politizar los proyectos sociales para no ensuciar el real beneficio” (entrevistado 1, 37 años). Existe otro 30% con diversas opiniones, donde se destaca aspectos negativos en cuanto a las expectativas de la comunidad, como se ve en la siguiente respuesta. “Siempre hay más cosas positivas que negativas, quizás lo negativo sería no cumplir con las expectativas de la comunidad con el proyecto a realizar”. (entrevistado 10, 37 años). Otro impacto negativo que aparece es la dependencia con un 20%, donde las empresas se vuelven subencionalistas de sus comunidades, como se menciona en el siguiente comentario. “El impacto negativo podría ser la dependencia, porque cuando la comunidad piensa que la empresa le va a solucionar todos los problemas. Porque les quita empoderamiento a ellos, y ellos liderando el proyecto, las cosas que nos cuestan a todos se cuidan y valoran más”. (entrevistada 8, 40 años). Para finalizar el análisis de esta pregunta, existe un 20% que menciona, que el impacto negativo es muy bajo, siempre y cuando el proyecto esté bien realizado, como se menciona a continuación. “creo si está bien realizado el proyecto los daños colaterales son mínimos”. (Entrevistado 6, 32 años)

ítem 11: ¿Cuáles podrían ser las personas o grupos más afectados por estos impactos? ¿Qué reacción tendrían?

Según los resultados generales de esta pregunta, podemos ver que un 40% menciona que los más afectados, son las comunidades, lo cual es mencionado de forma tajante. “Siempre va a ser la comunidad” (Entrevistado 3, 50 años), mientras que un 40% tiene diversas opiniones, se destaca la afectación del no cumplimiento de expectativas. “Los más afectados son a quienes va dirigido el proyecto, si no se cumplen las expectativas”. (Entrevistada 8, 40 años), y el 20% restante piensa que los afectados pueden ser personas externas al proyecto. “personas colindantes al proyecto o grupos excluidos”. (Entrevistado 3, 58 años).

ítem 12: Si usted tuviera que alertarnos o advertirnos de algo cuando estuviéramos haciendo en un proyecto de inversión social privada: ¿Qué nos recomendaría?

En el análisis global de las respuestas de los entrevistados, destaca con un 50%, la recomendación de primero conocer bien a la comunidad, como se manifiesta en la siguiente respuesta. “Lo primero conocer la comunidad, los dirigentes, que participe la comunidad para que lo cuiden, Valparaíso necesita ciclo

vías, plazas, canchas el rol del privado es fundamental”. (Entrevistado 5, 37 años). Por otro lado, con un 30% se advierte sobre el tema de conflicto de interés que pueda generar esta ISP. En el territorio, destacando la doble lectura que se pueda dar, como se menciona en el siguiente comentario. “Que no genere conflictos de interés. Desde la perspectiva privada que no tenga doble lectura o algo debajo de la alfombra, si hay personas que quieren lucrar de la actividad también. También que por favor a una vayan en desmedro de otra comunidad”. (Entrevistado 2, 34 años). Finalmente, con un 20% existen otras advertencias o señales, como la que se destaca a continuación. “Estar atento a las señales de alerta, cuando no haya participación, o no se cumplan los acuerdos”. (Entrevistada 8, 40 años).

ítem 13: ¿A alguien de su (empresa, Comunidad, territorio, unidad, organismo, ONG, gremio...) le puede incomodar esto?

Esta pregunta tuvo una gran diversidad de opiniones, donde con un 30% manifiesta que debe existir claridad del proyecto, para que esto, no genere incomodidad, y por otro lado, se destaca la transparencia del relacionamiento. “depende las formas de trabajo o rayadas de cancha desde un inicio, para ser transparentes y así no incomodar a nadie”. (Entrevistada 1, 37 años). Por otro lado, con un 30%, mencionan que, si estas acciones pueden incomodar, ya que existen visiones distintas, diversidad de pensamiento y formas de ejecutar proyectos de ISP, que podrían generar alguna incomodidad, como se manifiesta en la siguiente respuesta. “Si, en la comunidad es tanta gente con visiones distintas probablemente alguien podría molestarse”. (Entrevistado 6, 32 años). También existe un 20%, que opina que no debiera generar incomodidad a nadie, ya que los aportes siempre son positivos en las comunidades, como se expresa en la siguiente respuesta. “Yo creo que no, los aportes siempre son bienvenidos”. (Entrevistado 5, 37 años), y finalmente existe un 20% con otra opinión, donde piensan que no existe incomodidad en una ISP. Como se menciona a continuación. “Al contrario, mejora la calidad de vida, (los traficantes se alejan de estos sectores cuando hay mucho movimiento)”. (Entrevistado 9, 33 años).

ítem 14: ¿Qué entiende por filantropía estratégica e Inversión social Privada?

Con un 40% hay una diversidad de opiniones, donde se destaca que la visión de ISP, tiene un matiz social

humano y ambiental, mientras que filantropía, es un gran sueño solamente, como lo refleja la siguiente respuesta. “Filantropía es un deseo un sueño máximo y estratégico es con un foco claro dónde queremos llegar, pero con matiz social, humano, ambiental”. (Entrevistada 1, 37 años), con un 30%, opinan que la filantropía es un regalo o donación, mientras que el ISP tiene una visión más estratégica. “Filantropía la veo como regalar por regalar, y ISP, es algo más estratégico se está evaluando una inversión y tiene un beneficio social”. (Entrevistada 4, 50 años), por último, con un 30% los entrevistados mencionan, que entienden, la filantropía como una ayuda general, mientras que la inversión social privada, lo ven como una acción social enfocada en la comunidad. “Encuentro que son similares pero el fin es distinto, FE, busca un beneficio pero no especifica que sea social, solo generar un beneficio en cualquier índole, y la ISP va dentro de RSE que es generar un beneficio social para la comunidad”. (Entrevistado 2, 34 años).

ítem 15: ¿Cree que hay alguna diferencia entre ambas?

El 100% de los entrevistados coincide en que existen diferencias entre filantropía e ISP. “Si, FE solo entrega el dinero e ISP el trabajo en conjunto con las comunidades y otros actores es la principal diferencia”. (entrevistado 10, 37 años).

ítem 16: ¿Qué visión empresarial le hace más sentido para aplicar e las comunidades?

Esta pregunta arroja, una mayoría importante, donde un 80% de las personas entrevistadas les hace más sentido aplicar ISP. En las comunidades, ya que existe un seguimiento y lineamientos claros y mayor impacto social. “Depende de cual sea el foco de la empresa, si quiere mantenerse en el tiempo el relacionamiento y fortalecer los lazos ISP”. (Entrevistado 10, 37 años), Mientras que un 20% menciona que se debe realizar las dos. “ambas son buenas, pero desde la mira empresarial me hace más sentido ISP, ya que entrega herramientas y desarrollo social con un enfoque claro” (entrevistado 3, 58 años).

ítem 17: ¿Cree que es necesario tener una guía paso a paso de Inversión Social Privada? ¿Por qué?

Del 100% de los entrevistados manifiestan que, si es necesario, tener una guía paso a paso de ISP, ya que generaría un standard, y sería mejor aprovechada la inversión. “Sería súper bueno, aportaría arto porque hay pocas empresas que se involucran más allá de colocar dinero el cual muchas veces no se aprovecha de

la mejor manera y tener un guía generaría un estándar lo cual ayuda a que sea mejor aprovechada la inversión”. (Entrevistada 1, 37 años)

### 3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa denominada factores para realizar una inversión social privada, es posible sostener que, si bien un grupo de empresas lo hacen con foco en su estrategia, existe un 40% que no conecta con la estrategia o lo hace de manera reactiva. Otro hallazgo importante es que la empresa debe estar presente en la comunidad donde la ISP se va a realizar. Lo que explica que los criterios percibidos por las personas sean: el impacto y foco social que debe existir a la hora de decidir, también destacan la importancia de la escucha activa para conocer las reales necesidades de la comunidad donde se realizará la ISP. Si bien los criterios pueden ser múltiples, los hallazgos muestran que no siempre se toman todas las consideraciones necesarias para realizar o aceptar una ISP. Mismas que deben tener líneas de acción definidas, dado el rubro y estrategia de la empresa, aunque no siempre las organizaciones tienen claridad de estas. Por otro lado, es importante resaltar el cometario de “no cerrarse solamente a los asuntos materiales de la organización”, ya que resulta clave escuchar la real necesidad de la comunidad y por supuesto no estar ajeno a lo que pueda estar pasando a nivel país.

Estos hallazgos son consistentes con lo sostenido en la literatura, en particular en los de trabajos de (Méndez Sáenz, A. B., Rodríguez García, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. (2019), donde se afirma que la ISP debe estar asociada a la estrategia de la empresa y que para ser eficiente la empresa debe estar instalada en la comunidad donde se realizará la ISP, además de reafirmar también los otros hallazgos destacados en el párrafo precedente.

Para poder abordar la brecha sobre los factores relevantes se propone realizar una ISP es clave para el auto conocimiento de la organización, ya que como se señaló anteriormente no siempre las empresas tienen claridad de esto, específicamente en conectar la ISP con su estrategia corporativa, alcance o territorios de interés y pilares o lineamientos claros antes de evaluar un proyecto en la comunidad,

Es importante que las compañías tengan definida y publicada su política de gestión social, como es el caso de Tresmontes Lucchetti, parte de Grupo Nutresa, donde el relacionamiento con la comunidad tiene como propósito aportar a su bienestar y progreso,

fundamentado en el concepto de sostenibilidad y en el desarrollo de capacidades. También hacen referencia a cada foco estratégico que abordan con sus definiciones y gestión. (Grupo Nutresa, 2023). Otro punto importante es realizar la conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que son una guía, para la identificación de su impacto social, económico y medioambiental aporta valor a la sociedad, y en consecuencia fortalecer su Imagen reputacional y el relacionamiento con sus distintos grupos de interés.

Desde los hallazgos que se identifican en la segunda etapa denominada identificación de actores locales y valor social para la realización de una ISP, se puede destacar como hallazgo principal que un 44% de las personas entrevistadas manifiesta que los actores locales más relevantes para realizar una ISP son las comunidades o beneficiarios, quienes deben estar siempre involucrados en el desarrollo del proyecto, esto dado a que genera un mayor sentido y apreciación de la ISP que se va a realizar. Cabe mencionar, que estos hallazgos están de acuerdo con los resultados mencionados por Ossa, C. (2018) donde se indica que una de las mejores acciones para la implementación de la ISP es la participación temprana de las comunidades en el proyecto, ya que aporta significativamente a la promoción y efectividad del desarrollo de la iniciativa que se está realizando y se vuelve más sustentables para los territorios.

En el último informe de "Creando Valor en el territorio: comunidades al centro de la estrategia empresarial" mencionan que hay 10 catalizadores del éxito para impactar en las comunidades, esta información fue levantada con casos de éxito de diferentes empresas, las cuales se recomienda considerar a la hora de diseñar e implementar iniciativas de vinculación con las comunidades (1. Nombre pertinente; 2. Transparencia; 3. Alianza Público Privada; 4. Coordinador definido; 5. Tablero de gestión; 6. Protagonismo en el diseño; 7. Hitos centrados en las relaciones; 8. Vinculación a largo plazo; 9. Plan Comunicacional y 10. Resultados concretos y foco) (Creando valor en el territorio, 2023)

Para abordar esta brecha detectada se propone realizar un involucramiento temprano con la comunidad, para la escucha y levantamiento de la información del contexto general de la zona a intervenir, entendiendo sus problemáticas y sueños, considerando propuestas de soluciones en conjunto y posteriormente el costo o financiamiento de la ISP, sabemos que la colaboración

entre los distintos actores en el territorio es fundamental para que el proyecto de ISP sea exitoso.

Analizando la tercera etapa que consta en la identificación de externalidades positivas y negativas de las ISP, los entrevistados consideran y mencionan específicamente cuales son las medidas de mayor impacto positivo y negativos, llama la atención el nivel de seguridad, claridad y certeza a la hora de responder esta sección de preguntas.

Según la opinión de los entrevistados destacan como mayor impacto las iniciativas con foco en educación, salud y temas sociales, existe un alto porcentaje que mencionan que el mayor impacto positivo es la escucha activa en la comunidad, sin embargo, también se levantan aspectos de impacto negativo que son el politizar la iniciativa de ISP y no cumplir con las expectativas prometidas a la comunidad, sumado a lo anterior existe también el factor de dependencia, donde la empresa se transforma en una entidad subvencionalista de sus comunidades lo que aleja la autogestión y desarrollo de capacidades en las comunidades.

Esta información es concordante con lo mencionado en la literatura, donde se menciona que muchos proyectos no logran los frutos esperados, ni para la compañía ni para la comunidad, pese al tiempo dedicado, buena voluntad y a los recursos económicos invertidos. En algunos casos inversiones comunitarias mal planificadas han dado origen a actitudes negativas hacia la compañía, ocasionando conflictos y dependencias respecto a la distribución de los beneficios (IFC, 2021)

Para trabajar en este hallazgo se sugiere chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria o similar, para la obtención de una mayor certeza y probabilidades de éxito en el proyecto de ISP que se desea en el territorio, con esto a la vez minimizamos todo tipo de externalidad negativa que conlleve el proyecto.

Adentrándonos finalmente en la cuarta y última etapa que es el análisis y diferencias entre la filantropía estratégica y la inversión social privada, si bien existe una variedad importante de opiniones entre lo que es filantropía estratégica e ISP, el 100% de los entrevistados coincide en que son temas diferentes, dado que el primer concepto lo toman como que es una acción de regalar por regalar y no tiene un sentido o foco en lo social, sino que puede ser de cualquier índole, en cuanto a la ISP, las personas lo ven como la

entrega de herramientas, para generar desarrollo social, fortaleciendo el relacionamiento de la empresa con sus comunidades. Según la literatura en un proyecto de inversión social privada, su único fin es generar un impacto de bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir, si los beneficiarios pueden seguir generando beneficio a la sociedad aun cuando ya se haya acabado la ejecución del proyecto. León, C. (2007).

Por otro lado, un importante hallazgo de esta última etapa es la falta de conocimiento para la realización de una correcta ISP, donde 100% de los entrevistados mencionó que es muy importante que se cree una guía paso a paso de ISP, ya que generaría un standard, y sería mejor aprovechada la inversión.

Para la mejora de esta brecha se propone crear una herramienta “guía de inversión social privada práctica paso a paso”, para la gestión estratégica y sostenible de proyectos, maximizando inversiones y disminuyendo el margen de riesgo y errores en los proyectos de inversión social privada en comunidades.

### 3.3 Herramienta propuesta

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el siguiente modelo conceptual, de guía paso a paso:

Tabla II: Etapas del modelo propuesto (fuente elaboración propia)

Etapa/ Dimensión	Temas
I. Conocimiento: En la primera etapa se menciona la importancia de tener claridad y estar alineado con la estrategia de la empresa al momento de realizar una ISP, de esta forma existirá una sintonía con el marco de actuación de la compañía a la hora de evaluar una posible ISP.	1. Claridad de los pilares estratégicos de la empresa 2. Asuntos materiales como marco de acción 3. Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles 4. Tipo de impacto (Económico, Social o Ambiental)
II. Involucramiento:	5. Contexto general de la zona en la que

Tanto la empresa como los beneficiarios deben trabajar colaborativamente, ambos son parte del proyecto y es clave en esta etapa realizar un correcto levantamiento de información del contexto general de la zona a intervenir, entendiendo sus problemáticas y sueños, considerando propuestas de soluciones en conjunto y posteriormente el costo o financiamiento de la ISP, la colaboración entre los distintos actores en el territorio es fundamental para que el proyecto de ISP sea exitoso.	se realizaría la intervención, especificando: ubicación geográfica, características sociales, culturales y económicas de la población. 6. Escuchar las necesidades y sueños de las comunidades 7. Entender la problemática que busca resolver esta inversión 8. Participación temprana de la comunidad en el proyecto 9. Propuestas de soluciones en conjunto 10. Financiamiento o costos de la posible solución.
III. Evaluación y Análisis	11. ¿Cuál es el Impacto social? 12. ¿Cuáles son las externalidades positivas y negativas de esta inversión? 13. ¿Qué capital se busca incrementar? 14. ¿La ISP está dentro de presupuesto?
IV. Implementación y Feedback Si bien esta etapa es muy similar a la realización de cualquier tipo de proyecto, se	15. Asignar responsables para la ejecución del proyecto 16. Seguimiento a Gantt de puesta en

<p>recomienda considerar las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria y los 10 catalizadores para impactar de forma exitosa en la comunidad, todo lo anterior en el marco de los principios de inversión social.</p>	<p>marcha del proyecto</p> <p>17.Verificar cumplimiento correcto del proyecto</p> <p>18. Chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria</p> <p>19. ¿Se cumple con los principios de inversión social?</p> <p>20. Reunión de cierre del proyecto con la comunidad (feedback)</p>
<p>V. Comunicación y Reporte</p> <p>Esta etapa de cierre tiene dos temas claves, por un lado los que no se comunica no existe y por otro el impacto generado por el proyecto.</p>	<p>21.Plan comunicacional de la ISP</p> <p>22.Indicadores claves para reportar</p> <p>23.Verificadores de la ISP</p>



### I. CONOCIMIENTO

- 1 Claridad de los pilares estratégicos de la empresa.
- 2 Asuntos materiales como marco de acción.
- 3 Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.
- 4 Tipo de impacto (Económico, Social o Ambiental).

### IV. IMPLEMENTACIÓN Y FEEDBACK

- 15 Asignar responsables para la ejecución del proyecto.
- 16 Seguimiento a Gantt de puesta en marcha del proyecto.
- 17 Verificar cumplimiento correcto del proyecto.
- 18 Chequear las 12 causas de un bajo desempeño en una inversión comunitaria.
- 19 ¿Se cumple con los principios de inversión social?
- 20 Reunión de cierre del proyecto con la comunidad (feedback).

### II. INVOLUCRAMIENTO

- 5 Contexto general de la zona en la que se realizaría la intervención, especificando: ubicación geográfica, características sociales, culturales y económicas de la población.
- 6 Escuchar las necesidades y sueños de las comunidades.
- 7 Entender la problemática que busca resolver esta inversión.
- 8 Participación temprana de la comunidad en el proyecto.
- 9 Propuestas de soluciones en conjunto.
- 10 Financiamiento o costos de la posible solución.

### III. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

- 11 ¿Cuál es el Impacto social?
- 12 ¿Cuáles son las externalidades positivas y negativas de esta inversión?
- 13 ¿Qué capital se busca incrementar?
- 14 ¿La ISP está dentro de presupuesto?

### V. COMUNICACIÓN Y REPORTE

- 21 Plan de comunicación de la inversión social (Solo interna o externa e interna).
- 22 Indicadores claves para reportar.
- 23 Verificadores de la ISP.

Figura 1. Modelo de ISP propuesto  
(Fuente elaboración propia)

### 3.4 Estrategias de evidencias científicas

Con la finalidad de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, durante este proceso se ha utilizado:

Triangulación de informantes: a través de la realización de entrevistas a distintas personas, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación del ecosistema del territorio y proyectos comunitarios, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente 2 años. De esta forma, es posible corroborar los testimonios de los entrevistados.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la

investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información de informes de consultoras, gremios en los cuales participa la empresa y seminarios asociados al tema investigado.

Criterio del valor de verdad: para disminuir lo más posible el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: durante el desarrollo de

la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes, siendo ellos a su vez participantes del mismo, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar y en un futuro realizar esta guía paso a paso para la implementación y realización de una ISP para cualquier empresa indistintamente su rubro y tamaño.

### 4. Conclusiones

Este trabajo establece que los factores y criterios claves que caracterizan un modelo de inversión social privada alineado a la estrategia de una empresa, algunos de estos son: el conocimiento de los pilares estratégicos de la organización o el involucramiento de la empresa como de los beneficiarios, la evaluación y análisis de las externalidades tanto positivas como negativas, la implementación del proyecto y el feedback de la comunidad y la comunicación y el reporte. Además, se propuso crear un modelo y guía paso a paso para la gestión estratégica y sostenible de proyectos en comunidades.

En efecto las evidencias cualitativas muestran que existen varias razones por las que las empresas y otros actores del sector privado pueden estar interesados en realizar ISP. En primer lugar, la inversión social privada puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa y aumentar su reputación entre los consumidores y otros grupos relacionados. También puede ser una forma de mejorar la retención de trabajadores y atraer nuevos talentos, ya que los colaboradores pueden sentirse más motivados y comprometidos con una empresa que tiene un impacto positivo o entrega un valor agregado a la sociedad. Además, la inversión social privada puede tener beneficios económicos a largo plazo, ya que puede contribuir al desarrollo de la comunidad y al crecimiento económico. Sin embargo, la inversión social privada también puede presentar algunos desafíos y riesgos, llamadas también externalidades negativas. En primer lugar, puede ser difícil medir el impacto de las actividades de inversión social, lo que puede hacer que sea un poco complejo para las empresas evaluar el éxito de sus proyectos. También puede ser difícil coordinar los esfuerzos de inversión social con las necesidades reales de la comunidad y con los esfuerzos de otros actores del sector público y privado. A pesar de estos desafíos, la inversión social privada sigue siendo una forma importante de mejorar las condiciones de vida de las personas y de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Con una planificación cuidadosa y una colaboración efectiva con otros actores del sector público y privado, las empresas y otros del sector privado pueden generar impactos positivos con las inversiones sociales que realicen y hacer una diferencia real en las comunidades donde operan.

Respecto a la creación modelo propuesto existe un consenso generalizado de todos los entrevistados en que es necesario contar con un modelo y guía a la hora de implementar una Inversión Social Privada, con un enfoque de gestión estratégica y sostenible que integra los factores claves para un óptimo desarrollo de estos proyectos en sus comunidades. En efecto el modelo propuesto y guía paso a paso permitirá disminuir el margen de error y logra de cierta forma estandarizar y mejorar procesos para la realización de una ISP, por otra parte, para las empresas que van a realizar por primera vez un proyecto de ISP, les servirá de referencia para mejorar el impacto o tener un mayor grado de efectividad en la ISP que desean desarrollar.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten la disminución de errores a la hora de desarrollar proyectos de inversión privadas en las empresas, a potenciar un mejor desarrollo y ejecución de las Inversiones Sociales Privadas con un enfoque estratégico y sostenible, permitiendo a cualquier empresa indistintamente su tamaño o rubro, contar con una guía paso a paso a la hora de realizar una ISP, las cuales son muy beneficiosas tanto para la empresa como para la sociedad.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones de trabajo futuro:

- Entender la guía presentada como herramienta base para la ejecución de cualquier proyecto de ISP
- Conocer la estrategia, pilares y asuntos materiales de la compañía.
- Involucrar el contexto general del proyecto como también de la realidad, necesidad y sueños de la comunidad donde están presentes
- Precisar una correcta evaluación y análisis de las externalidades tanto positivas como negativas, el impacto generado e inversión requerida
- Actuar de forma íntegra y cercana con las comunidades
- Concretar de forma certera y sostenible el proyecto cerrando con una retroalimentación general
- Reportar y difundir la ISP con los criterios y lineamientos de la empresa

## Referencias

- Andía Valencia, W. (2010). *Gerencia de Proyectos Sociales y de Inversión Social*. Primera edición. El Saber Editores. Perú.
- Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). *SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS*.
- Brundtland, GH (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: "Nuestro futuro común". NACIONES UNIDAS.
- Bugg-Levine, A. y Emerson, J. (2011). *Inversión de impacto: transformando la forma en que ganamos dinero mientras marcamos la diferencia*. John Wiley & Sons.
- CEPAL, N. (2018). Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.
- CEPAL, N. (2021). Resumen de la presidencia. Cuarta Reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.
- CEPAL, N. (2023). Conclusiones y Recomendaciones acordadas en la Sexta Reunión del Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible
- Contreras-Pacheco, O. E., Avella, A. C. P., & Pérez, M. J. M. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 13-23.
- Creando valor en el territorio, S. (24 de mayo de 2023). SOFOFA.CL. Obtenido de <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/05/2023.05.23-Sofofa-Creando-valor-V05.pdf>
- Encuesta de Bienestar Social, (2021). Disponible en: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/1ra\\_Medicion\\_del\\_Bienestar\\_Social\\_en\\_Chile\\_MDSF\\_.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/1ra_Medicion_del_Bienestar_Social_en_Chile_MDSF_.pdf)
- Fink, L. (2018). Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose. Available via BlackRock. Retrieved February, 27, 2020.
- Roitter, M., Agrest, C., Conde, B., & López Fernández, M. (2009). Estudio sobre inversión social privada en Argentina 2008.

- Gobierno de Chile, (2023), *Estrategia de Implementación Agenda 2030*.
- Grupo Nutresa (2023); (30 de mayo de 2023). Grupo Nutresa.com. Obtenido de <https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2022/08/modelo-de-gestion-social-de-fundacion-nutresa.pdf>
- IFC, C. F. (2021). *Inversión Comunitaria Estratégica*. Obtenido de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%2BRAPIDO%2BIFC\\_ES\\_FIN\\_AL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392-jqewxmt](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%2BRAPIDO%2BIFC_ES_FIN_AL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392-jqewxmt)
- León, C. (2007). *Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97.
- Méndez Sáenz, A. B., Rodríguez García, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. (2019). *Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. Análisis económico*, 34(86), 197-217.
- Montuschi, L. (2009). *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresarial y la filantropía estratégica (No. 414)*. Serie Documentos de Trabajo.
- Ossa, C. (2018). *La importancia de la participación ciudadana temprana para la inversión en Chile. Reflexión a desde el modelo de Acuerdos Voluntarios de Preinversión*, ASCC. SOLONIK, 50.
- Palacios Castro, W. A., & Trelles Guaylupo, K. A. (2021). *Estrategia de responsabilidad social para promover el bienestar de la comunidad aledaña a la empresa pesquera ARCOPA SA*, Paita, 2021.
- Para el Desarrollo Rural, C. L. (2011). *Equitierra: revista rural Latinoamericana*, no. 10, noviembre 2011.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.
- Porter, ME y Kramer, MR (2011). *Creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desencadenar una ola de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77
- Prialé, M., Montes, R., Pizarro, A., & de Aprendizaje, A. (2010). *Lineamientos para la aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP en la implementación de proyectos de inversión social e inversión productiva*.
- Roux, H. N. (2012). *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social: Método SROI*. Ecobook.
- Schwab, K. (2019, diciembre). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de una empresa en la cuarta revolución industrial*. En Foro económico mundial (Vol. 2).
- (S/fc). *Estrategia de Implementación Agenda 2030.pdf*. Recuperado el 6 de junio de 2023, de <http://Estrategia de Implementación Agenda 2030 .pdf>
- Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011). *Social license to operate*. In P. Darling (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 417-434). Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece que los factores y criterios claves que caracterizan un modelo de inversión social privada alineado a la estrategia de una empresa, algunos de estos son: el conocimiento de los pilares estratégicos de la organización o el involucramiento de la empresa como de los beneficiarios, la evaluación y análisis de las externalidades tanto positivas como negativas, la implementación del proyecto y el feedback de la comunidad y la comunicación y el reporte. Además, se propuso crear un modelo y guía paso a paso para la gestión estratégica y sostenible de proyectos en comunidades.

En efecto las evidencias cualitativas muestran que existen varias razones por las que las empresas y otros actores del sector privado pueden estar interesados en realizar ISP. En primer lugar, la inversión social privada puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa y aumentar su reputación entre los consumidores y otros grupos relacionados. También puede ser una forma de mejorar la retención de trabajadores y atraer nuevos talentos, ya que los colaboradores pueden sentirse más motivados y comprometidos con una empresa que tiene un impacto positivo o entrega un valor agregado a la sociedad. Además, la inversión social privada puede tener beneficios económicos a largo plazo, ya que puede contribuir al desarrollo de la comunidad y al crecimiento económico. Sin embargo, la inversión social privada también puede presentar algunos desafíos y riesgos, llamadas también externalidades negativas. En primer lugar, puede ser difícil medir el impacto de las actividades de inversión social, lo que puede hacer que sea un poco complejo para las empresas evaluar el éxito de sus proyectos. También puede ser difícil coordinar los esfuerzos de inversión social con las necesidades reales de la comunidad y con los esfuerzos de otros actores del sector público y privado. A pesar de estos desafíos, la inversión social privada sigue siendo una forma importante de mejorar las condiciones de vida de las personas y de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Con una planificación cuidadosa y una colaboración efectiva con otros actores del sector público y privado, las

empresas y otros del sector privado pueden generar impactos positivos con las inversiones sociales que realicen y hacer una diferencia real en las comunidades donde operan.

Respecto a la creación modelo propuesto existe un consenso generalizado de todos los entrevistados en que es necesario contar con un modelo y guía a la hora de implementar una Inversión Social Privada, con un enfoque de gestión estratégica y sostenible que integra los factores claves para un óptimo desarrollo de estos proyectos en sus comunidades. En efecto el modelo propuesto y guía paso a paso permitirá disminuir el margen de error y logra de cierta forma estandarizar y mejorar procesos para la realización de una ISP, por otra parte, para las empresas que van a realizar por primera vez un proyecto de ISP, les servirá de referencia para mejorar el impacto o tener un mayor grado de efectividad en la ISP que desean desarrollar.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten la disminución de errores a la hora de desarrollar proyectos de inversión privadas en las empresas, a potenciar un mejor desarrollo y ejecución de las Inversiones Sociales Privadas con un enfoque estratégico y sostenible, permitiendo a cualquier empresa indistintamente su tamaño o rubro, contar con una guía paso a paso a la hora de realizar una ISP, las cuales son muy beneficiosas tanto para la empresa como para la sociedad.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones de trabajo futuro:

- Entender la guía presentada como herramienta base para la ejecución de cualquier proyecto de ISP
- Conocimiento de la estrategia, pilares y asuntos materiales de la compañía.
- Involucrarse en el contexto general del proyecto como también de la realidad, necesidad y sueños de la comunidad donde están presentes
- Precisar una correcta evaluación y análisis de las externalidades tanto positivas como negativas, el impacto generado e inversión requerida
- Actuar de forma íntegra y cercana con las comunidades
- Concretar de forma certera y sostenible el proyecto cerrando con una retroalimentación general
- Reportar y difundir la ISP con los criterios y lineamientos de la empresa.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Andía Valencia, W. (2010). Gerencia de Proyectos Sociales y de Inversión Social. Primera edición. El Saber Editores. Perú.

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

Brundtland, GH (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: "Nuestro futuro común". NACIONES UNIDAS.

Bugg-Levine, A. y Emerson, J. (2011). Inversión de impacto: transformando la forma en que ganamos dinero mientras marcamos la diferencia. John Wiley & Sons.

CEPAL, N. (2018). Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.

CEPAL, N. (2021). Resumen de la presidencia. Cuarta Reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.

CEPAL, N. (2023). Conclusiones y Recomendaciones acordadas en la Sexta Reunión del Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible

Contreras-Pacheco, O. E., Avella, A. C. P., & Pérez, M. J. M. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. Estudios Gerenciales, 33(142), 13-23.

Creando valor en el territorio, S. (24 de mayo de 2023). SOFOFA.CL. Obtenido de <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/05/2023.05.23-Sofofa-Creando-valor-V05.pdf>

Encuesta de Bienestar Social, (2021). Disponible en: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/1ra\\_Medicion\\_del\\_Bienestar\\_Social\\_en\\_Chile\\_MDSF\\_.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/1ra_Medicion_del_Bienestar_Social_en_Chile_MDSF_.pdf)

Fink, L. (2018). Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose. Available via BlackRock. Retrieved February, 27, 2020.

Roitter, M., Agrest, C., Conde, B., & López Fernández, M. (2009). Estudio sobre inversión social privada en Argentina 2008.

Gobierno de Chile, (2023), Estrategia\_de\_Implementacion\_Agenda 2030.

Grupo Nutresa (2023); (30 de mayo de 2023). Grupo Nutresa.com. Obtenido de <https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2022/08/modelo-de-gestion-social-de-fundacion-nutresa.pdf>

IFC, C. F. (2021). Inversión Comunitaria Estrategica. Obtenido de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%2BRAPIDO%2BIFC\\_ES\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392-jqewxmt](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%2BRAPIDO%2BIFC_ES_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d76e2625-5f7f-40bc-93c1-26491ac84392-jqewxmt)

León, C. (2007). Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social. Juan Carlos Martínez Coll.

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97.

Méndez Sáenz, A. B., Rodríguez García, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis económico*, 34(86), 197-217.

Montuschi, L. (2009). Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica (No. 414). Serie Documentos de Trabajo.

Ossa, C. (2018). La importancia de la participación ciudadana temprana para la inversión en Chile. Reflexión a desde el modelo de Acuerdos Voluntarios de Preinversión, ASCC. SOLONIK, 50.

Palacios Castro, W. A., & Trelles Guaylupo, K. A. (2021). Estrategia de responsabilidad social para promover el bienestar de la comunidad aledaña a la empresa pesquera ARCOPA SA, Paita, 2021.

Para el Desarrollo Rural, C. L. (2011). *Equitierra: revista rural Latinoamericana*, no. 10, noviembre 2011.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.

Porter, ME y Kramer, MR (2011). Creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desencadenar una ola de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77

Prialé, M., Montes, R., Pizarro, A., & de Aprendizaje, A. (2010). Lineamientos para la aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP en la implementación de proyectos de inversión social e inversión productiva.

Roux, H. N. (2012). *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social: Método SROI*. Ecobook.

Schwab, K. (2019, diciembre). Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de una empresa en la cuarta revolución industrial. En *Foro económico mundial (Vol. 2)*. (S/fc). *Estrategia\_de\_Implementacion\_Agenda2030.pdf*. Recuperado el 6 de junio de 2023, de [http://Estrategia\\_de\\_Implementacion\\_Agenda2030.pdf](http://Estrategia_de_Implementacion_Agenda2030.pdf)

Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011). Social license to operate. In P. Darling (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.






Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina (pp. 417-434). Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1%

Document Information		
Analyzed document	Tesis Kinna Guichard VF 1.docx (D169882022)	
Submitted	2023-06-06 17:02:00	
Submitted by	Lorena Ordenes	
Submitter email	lorena.ordenes@uv.cl	
Similarity	1%	
Analysis address	lorena.ordenes.uvc@analysis.arkund.com	

Sources included in the report		
SA	<b>PLAN DE INVESTIGACION ACTUALIZADO.pdf</b> Document PLAN DE INVESTIGACION ACTUALIZADO.pdf (D108217506)	 2
SA	<b>TESIS Tania Gisela Real Lascano UTPL 2014.docx</b> Document TESIS Tania Gisela Real Lascano UTPL 2014.docx (D11740246)	 2
W	URL: <a href="https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f71-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%252BRAPIDO%252BI...">https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d76e2625-5f71-40bc-93c1-26491ac84392/GUIA%252BRAPIDO%252BI...</a> Fetched: 2023-06-06 17:20:00	 2
SA	<b>tejada maria jose.pdf</b> Document tejada maria jose.pdf (D14775325)	 2
W	URL: <a href="https://www.redalyc.org/journal/675/67562988007/html/">https://www.redalyc.org/journal/675/67562988007/html/</a> Fetched: 2021-08-13 19:35:47	 2

### Entire Document

INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN  
KINNA CLARA GUICHARD BARROS  
PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD  
PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD  
SANTIAGO – CHILE 2023  
INVERSIÓN SOCIAL  
PRIVADA: UN MODELO PRÁCTICO PARA SU GUÍA E IMPLEMENTACIÓN Por: KINNA CLARA GUICHARD BARROS  
Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:  
profesorES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD  
profesor integrante 1: (Académico)  
profesor integrante 2: (Académico)

## **7 ANEXO:**