

# CÓMO LOGRAR UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL MÁS TÉCNICA Y EFICAZ: EL ROL DE LA EVIDENCIA<sup>1</sup>

Oswaldo Molina Campodónico<sup>1</sup>

## SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Diseño de proyectos sociales basados en evidencia.
- III. ¿El Proyecto social de mi organización logra los impactos esperados?
- IV. A manera de conclusión.

---

<sup>1</sup> Profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. PhD en Economía por la Universidad de Oxford. Anteriormente realizó el MSc. en Economía para el Desarrollo en la misma universidad, donde obtuvo el Luca D'Agliano Prize a la mejor tesis (proxime accessit). BA en Economía por la Universidad del Pacífico, donde recibió el Premio Honor al Éxito. Ha sido Herbert and Ilse Frankel Memorial Scholar de Oriel College de la Universidad de Oxford. Ha desarrollado su labor como docente e investigador en la Universidad del Pacífico y en la Universidad de Piura. Ha obtenido premios de investigación del IDRC-CIES, Banco Central de Reserva, UNFPA y Queen Elizabeth House de Oxford University. Ha participado en proyectos de investigación para diversas organizaciones, como el BID, Banco Mundial, OIT, Overseas Development Institute, entre otros. Ha sido Director General de Gestión de Usuarios del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

El presente artículo ha sido elaborado con la colaboración del Sr. Rodrigo Christiansen, asistente de investigación.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Recientemente, un editorial del New York Times<sup>2</sup> concluyó que "a pesar de décadas de esfuerzos y billones de dólares invertidos, rigurosas evaluaciones encuentran que alrededor del 75% de los programas del Gobierno Norteamericano, destinados a ayudar a las personas, tienen poco o ningún efecto". Es decir, aproximadamente el 75% del dinero gastado en dichos programas ha sido desperdiciado. Esta evidencia, basada en el contexto norteamericano, nos debe llamar poderosamente la atención y nos obliga a preguntarnos sobre nuestra situación en el plano local. Así, demanda cuestionarnos sobre qué tanto el Estado peruano y las empresas que desarrollan proyectos de responsabilidad social no solo se esfuerzan en generar un cambio, sino qué tanto realmente lo logran y qué tan bien lo cuantifican. Esto es fundamental, sobre todo en aquellas empresas del sector extractivo donde la relación con la población en las zonas de influencia es esencial para el éxito de la organización.

Sobre este punto, ¿qué involucra lograr que los proyectos sociales generen un verdadero efecto y ser capaz de medirlo? Esencialmente comprende desarrollar los proyectos de responsabilidad social de manera más técnica; es decir, basar su diseño en evidencia y llevar a cabo posteriormente evaluaciones rigurosas para determinar su verdadero impacto (y su eventual continuidad). Pero vayamos por partes.

## **II. DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES BASADOS EN EVIDENCIA.**

Basarse en evidencia permite realizar proyectos más eficientes y eficaces, que alcancen el mayor impacto posible, dado un mismo monto de inversión. Y es que, por más buenas intenciones que se tengan, diseñar un proyecto que logre un alto impacto social no puede ser el resultado de intuiciones, corazonadas o costumbres. Esther Duflo, profesora del MIT y autora del best-seller *Poor Economics*,

---

<sup>2</sup> Harkins, R and G. Margolis (2014) *Show me the Evidence: Obama's Fight for Rigor and Results in Social Policy*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press en Haskins, R. (2014) *Social Programs that Work*. New York Times, Op-Ed, 31 December 2014

resalta que las medidas más obvias y tradicionales para mejorar problemas como el contagio de la malaria, la asistencia al colegio y la inmunización de los niños no suelen ser necesariamente las más eficientes. Por ejemplo, Duflo compara los efectos que tiene gastar US\$100 dólares en diferentes programas que buscan aumentar los años de escolarización en diversos países en desarrollo (como India, Kenya y Madagascar). Esta comparación se puede encontrar en el siguiente gráfico.

## Años extra de educación por cada \$100 invertidos



Fuente: Duflo, Esther (2010) *Social experiments to fight poverty*. TED conference

Como se puede apreciar, las variaciones del rendimiento que haya entre diferentes proyectos alternativos son tan grandes que el uso de la evidencia y la inversión en su evaluación es altamente rentable. Es más, los programas alternativos menos obvios, como la entrega de información sobre los beneficios de la educación, pueden llegar a tener efectos muy superiores a los de programas tradicionales como el aumento de profesores o la oferta gratuita de almuerzo en las escuelas. Ello ilustra cómo la ausencia de un análisis adecuado

basado en evidencia puede conducir a una ejecución errónea del presupuesto y a la no obtención de los resultados esperados, básicamente porque no se tiene en cuenta la existencia de alternativas con resultados superiores.

### **III. ¿EL PROYECTO SOCIAL DE MI ORGANIZACIÓN SOCIAL LOGRA LOS IMPACTOS ESPERADOS?**

Sin embargo, si bien es útil conocer los resultados que ya han tenido ciertos proyectos sociales en otros contextos para diseñar los proyectos de una organización, ¿cómo puedo saber si el proyecto que he implementado está realmente logrando los resultados esperados? Esta pregunta no es trivial. La gran mayoría de los conflictos sociales asociados a las industrias extractivas se debe en cierta medida a que, a pesar de las ingentes cantidades de recursos empleados por las empresas y los gobiernos en proyectos sociales, la población no siente que su calidad de vida ha variado.

Para responder a esta complicada pregunta, actualmente somos capaces de utilizar en las ciencias sociales los mismos métodos que lograron revolucionar la medicina en el siglo XX. Estos permitieron determinar en su momento la eficacia de diferentes medicamentos para el tratamiento de enfermedades específicas. Así, se pueden examinar los proyectos sociales y sus efectos bajo el mismo escrutinio y rigurosidad científica al que están sujetos los experimentos médicos. Dicho proceso, llamado evaluación de impacto, permite obtener el efecto atribuible exclusivamente a cada uno de los programas aplicados; sin el impacto de otros eventos o características de la población, que podrían llevar a la subestimación o sobrestimación de las bondades de los proyectos. La información obtenida a partir de estas evaluaciones permite ciertamente tomar decisiones más acertadas al basarse en evidencia empírica.

Las instituciones que realizan inversiones de responsabilidad social pueden basar el diseño de sus proyectos en estudios y evidencia existentes, siempre y cuando estos hayan sido desarrollados sobre poblaciones similares a las del programa en cuestión, o en los resultados de evaluaciones sobre pilotos del programa que se desea

expandir a toda la población. Y es que **el dinero utilizado en inversión social debería ser tratado con el mismo cuidado con que se toman el resto de decisiones empresariales.**

#### **IV. A MANERA DE CONCLUSIÓN.**

La evidencia permite hallar y contrastar los efectos de la aplicación de diversos programas sobre el éxito del objetivo establecido por la organización. Realizar el proceso de toma de decisiones sin la información que provee un estudio de evaluación de impacto (desarrollado por uno mismo o usando la evidencia alcanzada por otros) puede llevar a no obtener los resultados esperados. Es más, el desarrollo de un piloto previo y su evaluación pueden llevar al descubrimiento de la existencia de un programa altamente eficiente, cuya aplicación a toda la población permitiría alcanzar el objetivo planteado con un monto de inversión mucho menor. La responsabilidad social promovida por empresas y fundaciones debe ser cada vez más técnica y basada en evidencia.