

## **Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile \***

### **Capítulo 1: La RSE en el MERCOSUR.**

#### **1.1 Objetivos y enfoque del documento**

Antes de ingresar en el tema, se entiende necesario explicitar los objetivos que se pretenden alcanzar con este documento, así como el enfoque que se le dio a su estructura y contenido.

#### **Objetivos**

Este documento ha sido elaborado a efectos de cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Aportar, desde una perspectiva regional, una mirada sobre el papel que puede desempeñar la RSE en el desarrollo de alianzas sociales y recíprocamente, cómo estas son un instrumento para hacer más eficiente la inversión social de las empresas.
- b) Aportar algunas herramientas metodológicas que sirvan a las empresas que aplican la RSE para: 1) identificar temas socialmente relevantes y atractivos para ellas, a ser abordados mediante alianzas con otros actores; 2) establecer cuales de sus activos son los que mejor pueden contribuir a esas alianzas; 3) conocer el potencial y las limitaciones de la colaboración con otros actores institucionales.
- c) Aportar información que sirva como insumo para la reflexión sobre las oportunidades y restricciones que se presentan al desarrollo de alianzas sociales en la región.

#### **Enfoque**

Este es un documento “abierto”, en cierto sentido “ecléctico”, expresamente escrito como insumo para la reflexión, el debate y la búsqueda colectiva de ideas destinadas a potenciar el empleo de las Alianzas Sociales, como instrumento que contribuya a la resolución de los problemas sociales más acuciantes de la región.

Cabe señalar que no se trata de un trabajo académico de corte teórico, ni de una investigación con base empírica. Es más bien un esfuerzo por reunir en un documento el aporte intelectual de un conjunto de personas e instituciones que estudian y promueven el desarrollo de las Alianzas Sociales en América Latina. A lo que se adiciona la reflexión colectiva del equipo encargado de su redacción.

Las principales características del enfoque adoptado para la elaboración de este documento son:

---

\* **Oscar D. Licandro**, Universidad Católica del Uruguay - Facultad de Ciencias Empresariales - Departamento de Ciencias de la Administración - Programa de Investigación en RSE (UCU)  
**Camilo López Burian**, UCU y Coordinador General del Primer Foro RSE MERCOSUR UNESCO/InWEnt/CEFIR  
**Lucía Abelenda**, UCU  
**Martín Lescano**, UCU  
**María Noel Villarmarzo**, UCU  
**Mercedes Barreiro**, UCU

- a) Se procuró integrar miradas a nivel macro (por ejemplo: sugerir problemas regionales relevantes o identificar condicionantes estructurales para el desarrollo de alianzas), con miradas a nivel micro (por ejemplo: modelos para la creación y gestión de alianzas, contruidos a partir del estudio de casos y la identificación de “buenas prácticas”).
- b) Se pretendió también, reunir y sintetizar distintos aportes que aparecen dispersos, provenientes de diversas fuentes: investigaciones, estudios de casos, libros, artículos publicados en revistas, etc.
- c) Se optó por un abordaje multidisciplinario, razón por la cual este documento resulta del trabajo de un equipo integrado por profesionales de distintas áreas y con “expertises” complementarios.
- d) Se decidió combinar lo analítico y lo propositivo, mediante un documento que, lejos de ser aséptico o neutro, está marcado por el pensamiento y las convicciones de sus autores.

## 1.2 La RSE y el nuevo rol de las empresas

Lo primero a señalar es que no se cuenta con una definición única y consensuada sobre la RSE (Deres 2003, Accion Empresarial 2003). No obstante ello, tal como puede inferirse de las innumerables definiciones sobre la misma, bajo esta denominación se refiere a un concepto teórico multidimensional y a un amplio espectro de prácticas empresariales.

A falta de una definición teórica consensuada y de una delimitación clara de las prácticas que se llevan adelante en su nombre, es posible encontrar cierto denominador común.

En primer lugar, **se trata de una filosofía empresarial y no de una técnica**, como lo son el marketing, la logística o la contabilidad. Es decir, la RSE es una forma de concebir la relación entre la empresa y sus stakeholders (agentes con los que interactúa para llevar adelante su operación: clientes, empleados, proveedores, inversores, vecinos, la sociedad en general y el propio medioambiente). Una orientación que da sustento a su forma de hacer las cosas.

En segundo lugar, **esta filosofía propone que una empresa es socialmente responsable cuando al menos:** 1) actúa en forma ética ; 2) respeta los derechos de sus stakeholders; 3) genera valor social (riqueza), no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad en la que está inserta y de la que obtiene los recursos para funcionar (personas capacitadas, recursos naturales, dinero, consumidores, etc.) y 4) realiza su actividad sin poner en riesgo el desarrollo sostenible de esa sociedad en lo económico, lo social y lo medioambiental.

En tercer lugar, se registra la **existencia de diferentes motivaciones** para su incorporación en el discurso y la práctica empresarial. De acuerdo al análisis de la literatura y al estudio de casos, se entiende aquí que existen tres grandes tipos de motivaciones.

El primer tipo consiste en una perspectiva fuertemente filantrópica (hacer el bien), que está asociada a las convicciones filosóficas y/o religiosas de sus dirigentes. Motivación

que reduce el concepto de RSE al desarrollo de acciones de corte asistencialista, dirigidas a sectores vulnerables, cuyo impacto, por lo general, no contribuye a resolver los problemas que están en la base de esa vulnerabilidad.

El segundo tipo corresponde al afianzamiento de la convicción de que para poder operar, incrementar su eficiencia, posicionar sus marcas, fidelizar clientes o desarrollar mercados, es necesario atender las demandas de los distintos stakeholders, quienes cada vez tienen mayor poder de veto y aceptación sobre las empresas y sus productos. Buena parte de la literatura sobre el retorno de la RSE alienta esta motivación, aunque algunos autores relativizan la capacidad de las acciones de RSE para lograr esos resultados (Porter y Kramer, 2006).

El tercer tipo se relaciona con el lento pero firme desarrollo de una comprensión mucho más profunda sobre el nuevo rol que las empresas juegan en la sociedad poscapitalista, derivado de su gran poder (principalmente, el que proviene de sus decisiones estratégicas en materia de I+D, desarrollo tecnológico, localización de inversiones, estructuración de cadenas de valor y elección de mercados). Este poder, que condiciona fuertemente la calidad de vida actual y futura de la humanidad, la gobernabilidad de los países y la sustentabilidad medio-ambiental, suele ser superior al de los Estados y al de los propios organismos supranacionales.

Actualmente, las decisiones de las grandes empresas globales influyen sobremedida en la situación macroeconómica mundial y limitan la capacidad de los gobiernos para fijar estrategias de desarrollo económico y social. Como consecuencia de ello, algunas de esas grandes empresas han tomado conciencia de su nuevo poder y están trabajando para comprender y establecer sus nuevas responsabilidades<sup>1</sup>. Se han dado cuenta que esas responsabilidades requieren nuevos modelos de management, basados en la incorporación de la ética a todas sus operaciones a lo largo de la cadena de valor, como modo de minimizar los impactos negativos de esas operaciones y generar nuevos impactos positivos.

Así mismo, y con independencia de la motivación para incorporar la RSE, las empresas han descubierto formas de contribuir al desarrollo sustentable, tanto en lo social como en lo medio-ambiental. Mediante ensayo y error, de igual forma que lo han hecho para diseñar modelos de gestión más eficientes, las empresas comprometidas con la RSE están realizando un aprendizaje sobre las “mejores prácticas” en esta materia. Una de las formas de acción, en la que se han logrado importantes avances, es la colaboración con OSC, gobiernos locales y estatales (Martínez, Simón y Aguero, 2003); (Austin, Reficco y equipo de investigación de SEKN, 2005).

En los países de la región, varias de las organizaciones empresariales que fomentan la RSE (IARSE en Argentina, Instituto ETHOS en Brasil, ACCION EMPRESARIAL en Chile, ADEC en Paraguay y DERES en Uruguay) establecen dimensiones muy similares para el concepto. Más allá de los nombres que asignan a dichas dimensiones, es posible identificar las siguientes: 1) ética, transparencia y gobierno corporativo; 2) políticas hacia las personas que trabajan en la empresa; 3) la puesta en práctica de acciones en beneficio de la comunidad; 4) la protección del medioambiente y el fomento del desarrollo sustentable y 5) la comercialización responsable (relación justa con proveedores y clientes, comunicación de marketing veraz, productos que cumplan sus especificaciones, etc.).

---

<sup>1</sup> En el marco de esta toma de conciencia se fundó el Consejo Mundial Empresario para el Desarrollo Sustentable (WBCSD).

De modo que en la región, quienes impulsan la RSE coinciden en su multi-dimensionalidad y que, por lo tanto, ser socialmente responsable (o procurar serlo) consiste en trabajar sobre esas dimensiones. Así, por ejemplo, actuar en forma ética quiere decir que TODO lo que la empresa hace y la forma como lo hace, se sustenta en valores, que son explícitos y que forman parte de su cultura organizacional. En ese sentido, no sería socialmente responsable una empresa que realiza importantes donaciones a organizaciones sociales, pero que aplica prácticas de recursos humanos discriminatorias respecto de grupos minoritarios, pauta publicidad engañosa o extorsiona a sus proveedores.

En esto consiste la “radicalidad” del concepto. No se puede ser socialmente responsable en unos aspectos y no serlo en otros. Aunque se trata de un objetivo muy difícil de alcanzar, porque en la carrera hacia ella, la meta se mueve constantemente (la sociedad cambia), los empresarios que eligen ser socialmente responsables asumen el compromiso de hacer todo lo que está a su alcance para acercarse a ella.

### **1.3 Condicionantes estructurales de la RSE en América Latina**

El desarrollo de la RSE no resulta de una intencionalidad unilateral y voluntarista de los empresarios. Al igual que ocurre con el diseño de sus estrategias y programas en materia de operaciones, recursos humanos o finanzas, las empresas que deciden incorporar la RSE, determinan las áreas de la misma que quieren desarrollar y establecen líneas de acción, en función del contexto en el que operan. La empresa se adapta a su entorno para cumplir sus cometidos. Y ello también se aplica a su relación con la RSE.

Antonio Vives sugiere que “la situación de la RSE tanto en América Latina como Europa o cualquier parte del mundo, está determinada por el entorno de la empresa” (Vives, 2008b). Según el autor, ese entorno opera como un “condicionante” que genera “impulsores” al desarrollo de la RSE. Esos impulsores son un conjunto de estímulos y desestímulos que favorecen o inhiben el accionar de las empresas en materia de RSE.

Partiendo del abordaje de Vives, se ha creado en este trabajo un modelo para analizar y comprender las condicionantes estructurales propias de cada país y de cada región. A los conceptos aportados por dicho autor, se le agrega la idea de que esas condicionantes también imponen o crean una “agenda de demandas”; es decir, un conjunto de temas y problemas que las empresas necesitan enfrentar para ser socialmente responsables. El entorno establece las prioridades sociales y las áreas de oportunidad para las empresas.

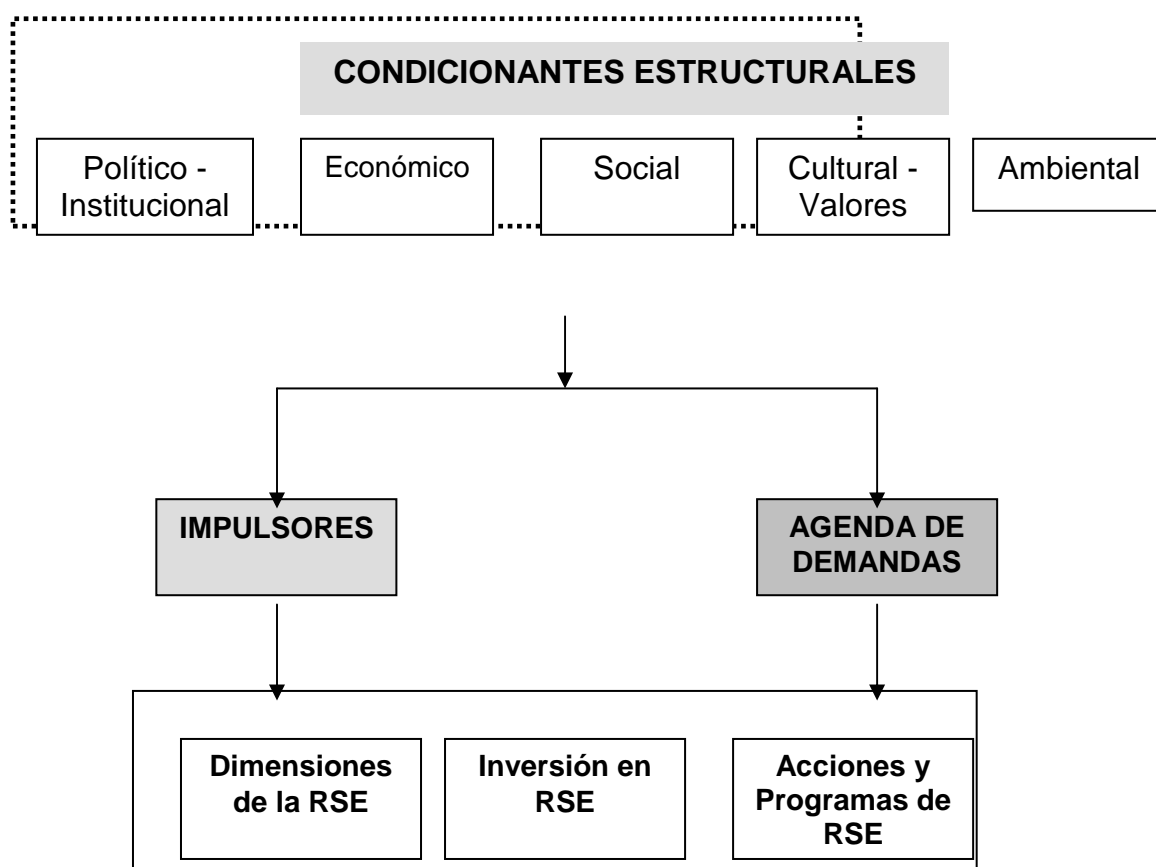
Así, por ejemplo, las acciones de apoyo a la comunidad en América Latina tienden a centrarse en atender el tema de la pobreza y la exclusión social, mientras que en Europa las demandas son más sofisticadas: inclusión de personas con capacidades diferentes, fomento de la cultura y el deporte, financiación de las organizaciones sociales que operan en el Tercer Mundo, etc. O, como señala acertadamente Antonio Vives: “En países en vías de desarrollo la responsabilidad social corporativa puede ser un instrumento de desarrollo de la sociedad, puede ser un instrumento de cohesión social y de estabilidad política” (Vives, 2008b). Y aunque la solución del problema de la pobreza y la exclusión social no compete a las empresas, “sí debe ser su preocupación y debe condicionar sus actuaciones” (Vives, 2008b).

El modelo permite, para cada caso, relacionar las condicionantes estructurales, los impulsores y la agenda de demandas, con las decisiones que las empresas toman en materia de RSE. En primer lugar, decisiones relativas a la selección de las dimensiones de la RSE que priorizarán (interna, externa o medio-ambiental). En segundo lugar, el tipo y tamaño de las inversiones que están dispuestas a realizar (fondos, capital intelectual, capital social, recursos materiales e infraestructura, capital humano)<sup>2</sup>. Y, finalmente, la determinación de las acciones y programas que implementarán.

De modo que este modelo es una herramienta para la reflexión y el análisis sobre las potencialidades y limitaciones de la RSE en nuestra región, partiendo de las condicionantes estructurales que le impone el contexto de la región en general, y de cada país en particular.

El entorno se divide en cinco dimensiones, que procuran abarcar los distintos factores estructurales que condicionan el desarrollo de la RSE. La *dimensión político-institucional* incluye aspectos como la fortaleza de las instituciones democráticas, la relación entre el Estado y la sociedad civil, los sistemas tributarios, el grado de desarrollo institucional de las OSC o la existencia de normas supranacionales.

La *dimensión económica* incluye el nivel de inversión y creación de empleo, el poder adquisitivo de los mercados internos, el grado de madurez de los mercados institucionales (en particular, los mercados de capitales), o el tipo empresas que operan en estos países (tamaño, propietarios, etc.).



<sup>2</sup> En el capítulo 2 se propondrá una tipología de apoyos que las empresas pueden poner a disposición de proyectos sociales.

**Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR**  
**Acciones concretas e integración regional**  
**Organizan InWEnt y UNESCO**  
**Coordina CEFIR**  
**Buenos Aires, 22 – 24 de septiembre**

Por otra parte, *la dimensión social* abarca aspectos como pobreza, inequidad y desigualdad, los nuevos riesgos sociales (drogas, violencia doméstica, etc.), el poder de los ciudadanos en tanto consumidores, o la calidad y cobertura de los servicios públicos de carácter social (salud y educación, principalmente).

*La dimensión cultural* incluye aspectos relacionados con los valores y comportamientos predominantes. Así, la sensibilidad y actitud de los ciudadanos ante los problemas sociales, la capacidad de iniciativa existente en la sociedad civil para buscar soluciones a esos problemas, el grado de corrupción o de transparencia en la gestión pública o la imagen que tiene la sociedad de los empresarios, constituyen factores culturales que limitan o potencian la RSE.

Finalmente, *la dimensión ambiental* abarca temas como la abundancia/escasez de recursos naturales o el grado de conciencia colectiva sobre los temas medio-ambientales.

En la tabla siguiente se presenta una lista con condicionantes estructurales y algunos de sus correspondientes impulsores y demandas. El mismo es “abierto”, ya que ha sido diseñado como insumo para la reflexión y el debate entre los participantes de este Foro. Así mismo, es importante señalar que no se establecen afirmaciones sobre el grado de presencia/ausencia de cada condicionante estructural. Es solamente un esquema para ayudar a organizar la reflexión y el análisis.

<b>Dimensión</b>	<b>Condicionantes Estructurales</b>	<b>Impulsores</b>	<b>Agenda de Demandas</b>
<b>Político - Institucional</b>	Fortaleza del sistema democrático.	Confianza en las instituciones políticas.	Democratización del acceso a la información y a las tecnologías de las comunicaciones y la información.
	Relación entre Estado y Sociedad Civil	Existencia de un marco que estimula la acción social de las empresas. Visualización del Estado como un actor con el cual cooperar en temas sociales	Elección de temas para la acción social más o menos alineados con los temas priorizados en las políticas sociales.
	Sistemas Tributarios.	Posibilidad de deducciones impositivas	
	Grado de desarrollo de las OSC	Existencia de socios institucionales para desarrollar alianzas. Menú de proyectos sociales atractivos para las empresas.	Oportunidad para la creación de alianzas sociales, como forma de realizar una acción social de mayor impacto (resultados). Contribución del sector empresarial al desarrollo institucional de las OSC (know how de gestión, acceso a redes, etc.)
	Existencia de normas nacionales y supranacionales	Exigencia de cumplimiento de estándares de calidad e inclusión de la RSE como indicador al evaluar empresas en licitaciones públicas.  Presión para incorporar prácticas socialmente responsables en el gobierno corporativo, las condiciones de vida laboral y en el impacto medio-ambiental de las operaciones productivas.	Presentación de balances sociales y reportes de sustentabilidad.  Aplicación de estándares relacionados con la defensa de los derechos humanos (por ejemplo: trabajo infantil), la calidad de vida laboral (derechos sindicales y normas de seguridad) y el cuidado del medio ambiente (minimización del impacto ambiental de las operaciones)

**Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR**  
**Acciones concretas e integración regional**  
**Organizan InWent y UNESCO**  
**Coordina CEFIR**  
**Buenos Aires, 22 – 24 de septiembre**

<b>Dimensión</b>	<b>Condiciones Estructurales</b>	<b>Impulsores</b>	<b>Agenda de Demandas</b>
<b>Desarrollo Económico</b>	Poder adquisitivo de los mercados internos	Potencial del mercado consumidor para premiar el comportamiento socialmente responsable de las empresas, debido al menor/mayor peso relativo del precio en la decisión de compra.	Negocios inclusivos: desarrollo de bienes y servicios dirigidos a la “base de la pirámide”, para mejorar su acceso al consumo.
	Inversión y generación de empleo	Creación de un grupo de proveedores alineados con la empresa	Autoempleo, microfinanzas y negocios inclusivos, como alternativa a la dificultad estructural de las economías para generar empleo.
	Grado de madurez de los mercados institucionales	Uso de la RSE como indicador de seguridad para minimizar el riesgo, por parte de inversores y proveedores de crédito.	Preocupación por los temas de gobierno corporativo y gestión ética. Exigencia de elaboración de balances sociales.
	Tipo de empresas que operan	Tamaño – Montos disponibles para inversión en RSE (hacia dentro y fuera). Estructura (Multinacional, familiar, etc.) – Tipo de RSE ( como filantropía vs como modelo de negocios).	Fomento de los negocios inclusivos dirigidos hacia atrás en la cadena de valor (proveedores).
<b>Desarrollo Social</b>	Pobreza, inequidad y desigualdad	Compromiso moral de las empresas con la sociedad en la que operan.  Contribución en la lucha contra la pobreza, porque “no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas”.	Importancia relativa de la acción social sobre las demás dimensiones de la RSE. En particular, prioridad de los niños como beneficiarios de la acción social. Prioridad de la atención a grupos socialmente débiles sobre el apoyo a campañas de cambio cultural-social.
	Los nuevos riesgos sociales.	Reducir el impacto de algunos de estos riesgos sobre la empresa: absentismo, clima laboral, etc.	Nuevos temas como objeto de la acción social: adicciones, violencia doméstica, rehabilitación de ex-reclusos, responsabilidad en el tránsito vehicular, etc.
	Poder de los ciudadanos en su rol de consumidores	Mayores/menores exigencias para el fortalecimiento de algunas dimensiones de la RSE, que suelen ser asumidas marginalmente por las empresas: impacto medio-ambiental y comercialización responsable.	Agenda de temas sociales condicionada por la prioridad que asignan los ciudadanos-consumidores.
	Calidad y cobertura de los servicios públicos de carácter social	Mejorar las condiciones de vida de trabajadores con bajos ingresos, formar personal en habilidades no atendidas por el sistema educativo formal, etc.	Educación, salud, vivienda, acceso a agua potable y saneamiento, etc., se convierten en temas objeto de la acción social empresaria orientada a la atención de grupos socialmente débiles
<b>Identidad Cultural</b>	Grado de corrupción / transparencia	Presión al buen gobierno corporativo en el Estado, empresas y OSC.	Código de conducta y comportamiento ético en las relaciones con el Estado. Colaborar en programas destinados a desarrollar la transparencia en la gestión estatal.
	Sensibilidad y actitud de los ciudadanos ante los problemas sociales	Oportunidad para el desarrollo de programas de voluntariado corporativo	Acciones sociales orientadas a los temas de mayor importancia para la sociedad.
	Capacidad de iniciativa en la sociedad civil para buscar soluciones a los problemas sociales	Mayor/menor variedad de OSC y organizaciones locales, que hacen más/menos atractiva la inversión en acción social.	Existencia de problemas sociales muy específicos: atención de grupos desvalidos (niños con cáncer, personas con capacidades diferentes, atención del adulto mayor, etc.) y proyectos de desarrollo comunitario.
	Imagen de la sociedad sobre los empresarios	Presencia/ausencia de la necesidad de legitimar la actividad empresarial.	Comportamientos socialmente responsables para fortalecer/modificar la imagen que tiene la sociedad sobre los empresarios.

<b>Dimensión</b>	<b>Condicionant es Estructurales</b>	<b>Impulsores</b>	<b>Agenda de Demandas</b>
<b>Situación Ambiental</b>	Abundancia/escasez de recursos naturales	Mayor/menor importancia del cuidado de recursos naturales, reciclaje, etc.	Aplicación de tecnologías de producción que "ahorren" recursos naturales.
	Grado de conciencia sobre los problemas ambientales	Necesidad de obtener el "permiso" de operación de las comunidades donde las empresas instalan sus fábricas.	Aplicación de tecnologías de producción y gestión que minimicen el impacto ambiental de las empresas. Participar en programas orientados a fomentar la toma de conciencia de los ciudadanos sobre la importancia del cuidado del medio-ambiente.

#### **1.4 Avances y limitaciones de la RSE en el MERCOSUR**

En la región, el rol empresarial en el plano social ha estado ligado a una fuerte tradición de beneficencia, siempre de forma voluntaria, sin una estructura normativa que la regule ni la estimule. El comportamiento filantrópico empresarial ha estado presente, con mayor o menor grado, en los distintos países de la región, a lo largo del siglo XX.

La estructura familiar predominante en las empresas nacionales (grandes, pequeñas y medianas) y la influencia de la religión católica son los principales factores que explican ese comportamiento. Motivados por valores solidarios propios de esta religión y por el cuerpo filosófico de la doctrina social de la Iglesia, muchos empresarios católicos han practicado la filantropía durante décadas. A ello debe sumarse el papel que han jugado las organizaciones de empresarios cristianos, presentes en los países de la región y agrupados en la Unión Cristiana Internacional de Ejecutivos de Empresas (UNIAPAC).

Nacido en EEUU y Europa, el movimiento en favor de la RSE desembarca en América Latina, y particularmente en el cono sur, hacia la segunda mitad de la década de los noventa. La tradición filantrópica había preparado el terreno para que algunos sectores empresariales recibieran con entusiasmo el nuevo concepto. De hecho, las asociaciones agrupadas en UNIAPAC han jugado un papel importante en la difusión de la RSE.

Diversos actores contribuyeron a su rápida difusión y al comienzo de su incorporación en el medio empresarial de nuestros países. Entre ellos destacan: a) empresas multinacionales, que empezaron a implantar prácticas de RSE ya aplicadas en sus casas matrices; b) diversas organizaciones empresariales que, conocido el tema, visualizaron su importancia o lo percibieron afín a sus propósitos; c) empresas locales con fuerte inserción internacional, muchas de las cuales estaban recibiendo demandas de sus clientes de los países desarrollados, relacionadas con la RSE; d) algunas universidades.

Es en ese marco que, a fines de esa década comienzan a fundarse en cada país organizaciones integradas por empresas, con la misión de promover la RSE. En 1998 se creó el Instituto Ethos en Brasil; en 1999 nacen Acción Empresarial en Chile y DERES en Uruguay; en 2002 se funda el IARSE en Argentina. En Paraguay la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) hace años que incorporó el tema. La Business for Social Responsibility (BSR) de Estados Unidos jugó un papel muy

importante en la fundación de las primeras de esas instituciones, aportándoles modelos y asesoramiento (Aguero 2002).

Ahora bien, ¿cuánto ha avanzado la RSE en los países del MERCOSUR? Esta pregunta es de difícil respuesta, porque uno de los problemas para establecer un diagnóstico sobre el estado de situación de la RSE en la región en general, y en cada país en particular, consiste en la falta de información estadística comprensiva de todo el universo de empresas. No obstante ello, existen numerosos estudios de casos y algunas investigaciones de corte cuantitativo, que permiten describir un panorama aproximado sobre sus avances. Se observa:

- a. *Un importante avance a nivel institucional*, mediante la ya mencionada fundación de organizaciones nacionales, cuya misión expresa es la difusión y promoción de la RSE en cada país. A ello se suma el hecho de que estas organizaciones han establecido redes entre sí, se encuentran conectadas a las principales organizaciones similares de los países desarrollados y participan en los más emblemáticos programas relacionados con el tema, entre los que destaca la redacción de la norma ISO 26.000 sobre responsabilidad social.
- b. *La rápida difusión del tema*, tanto a nivel de las empresas como de las OSC, los estados y los ciudadanos. Múltiples estudios muestran que la RSE se ha incorporado en la agenda empresarial y que los ciudadanos ya han oído hablar del tema. La RSE es objeto de análisis en el tercer sector y de discusión dentro de los estados. Las universidades, lenta pero firmemente, están incorporando la RSE en sus proyectos de investigación y en sus planes de estudio (Vincular 2005).
- c. *La incorporación de prácticas de RSE en un creciente número de empresas* de todos los países de la región. Aunque los ritmos de esa incorporación y las dimensiones de la RSE que se priorizan, no son homogéneos entre países ni al interior de cada uno de ellos, es posible observar que los casos “interesantes” se multiplican velozmente.
- d. *Un impacto positivo de la RSE sobre la creación e implementación de Alianzas Sociales*, caracterizadas por su alto impacto social y su eficacia en materia de gestión (Austin y otros 2005). En particular, destaca el desarrollo de nuevos modelos de acción social, que solamente son posibles en el marco de Alianzas Sociales fuertes y bien diseñadas, como es el caso de los “negocios inclusivos”.

No obstante lo anterior, la RSE se encuentra aún dando sus primeros pasos en estos países. En efectos, los siguientes hechos así lo confirman:

- a. *Las empresas que integran las organizaciones nacionales que promueven la RSE son una parte muy pequeña del total*. De igual forma, constituyen un porcentaje pequeño las empresas que han incorporado prácticas de RSE.
- b. En particular, es muy lento el avance de la RSE en el segmento de las PYMES. Algunas investigaciones muestran que lo poco que hacen estas empresas está relacionado con la dimensión interna de la RSE y casi nada con las dimensiones externa y medioambiental. En particular, una investigación llevada adelante en Chile concluye que, entre los factores que explican esta situación, se encuentran: 1) creer que son actividades no relacionadas con la empresa; 2) falta de recursos financieros y de recursos humanos y 3) el hecho no

haberse planteado nunca el tema (Fundes 2005). La incorporación de las PYMES al movimiento en favor de la RSE es uno de los principales desafíos, debido al lugar que ocupan en las economías de la región. Con ese objetivo se están desarrollando programas en varios países de la región, que cuentan con apoyo financiero del BID (Vincular 2005).

- c. *Existe todavía un gran desconocimiento sobre el significado integral de la RSE, lo que se traduce en un avance asimétrico de cada una de las dimensiones que componen el concepto.* En particular, se la suele confundir con acciones de marketing social corporativo o con actividades filantrópicas. De hecho, el mayor desarrollo de la RSE se encuentra en la dimensión “apoyo a la comunidad”, ya que en esta dimensión existe un fuerte solapamiento conceptual e instrumental. Así, por ejemplo, una acción social corporativa puede ser concebido como actividad filantrópica, como marketing social corporativo o como apoyo a la comunidad en el marco de una estrategia más amplia de RSE (Licandro, González 2007).
- d. *No está claro que las empresas que incorporaron el discurso de la RSE estén procurando aplicarla en todas las áreas de su operación, en particular a nivel del gobierno corporativo, las relaciones laborales, las relaciones con proveedores y consumidores, las comunicaciones de marketing y los procesos productivos.* Es posible observar empresas con comportamientos sumamente contradictorios en materia de RSE. El informe sobre el estado de la RSE en América Latina, elaborado por VINCULAR es bastante concluyente: “La tendencia que se observa en la mayoría de los países analizados, demuestra que aún prevalece un enfoque de responsabilidad social más asociado a la filantropía...”(Vincular 2005).
- e. Como consecuencia de las dos constataciones anteriores, se infiere que *queda mucho camino por delante, antes de que un número importante de empresas comprenda la importancia estratégica de la RSE y visualice la capacidad de esta filosofía de negocios para crear, en forma simultánea, valor para la empresa y para la sociedad.* La RSE es un instrumento para que las empresas contribuyan activa y efectivamente con el desarrollo sustentable de la región.

Es la posibilidad de construir un “círculo virtuoso”, mediante el cual las empresas podrán ganar más dinero, como consecuencia de prácticas (inversión social) que ayudan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones (de donde provienen sus trabajadores y sus consumidores), la conservación de los recursos naturales (sus materias primas y sus insumos), el desarrollo de las instituciones sociales (sus socios para la acción social) y el fortalecimiento del sistema democrático (un Estado transparente y sin corrupción favorece el ambiente de los negocios y la inversión).

- f. *La elaboración de reportes (por ejemplo: balances sociales, reportes de sustentabilidad), la aplicación de sistemas de evaluación y la participación en algún proceso de certificación son todavía situaciones aisladas.* Si se analizan los informes y documentos elaborados por las organizaciones de los distintos países de la región, es posible observar que es todavía pequeño el número de empresas que emplean estos instrumentos.

A modo de ejemplo, en el informe publicado por VINCULAR en 2005 y titulado “Situación de la RSE en América Latina”, se informa que 73 empresas

basileñas están certificadas de acuerdo a la norma SA8000, solo 10 empresas utilizan las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) para la redacción de sus reportes de sustentabilidad y 442 respondieron a los indicadores de Ethos (Vincular 2005). Y, esto ocurría hace tan solo tres años en Brasil, que es un país líder en materia de RSE en la región.

## 1.5 El Estado y la RSE

Si observamos el andamiaje institucional del MERCOSUR, y el de sus países miembros, podemos señalar que en muchos países de la región la legislación no incentiva a las empresas para que adopten un comportamiento socialmente responsable, incluso puede resultar muy complejo poder comenzar por acciones filantrópicas. Por ejemplo, en Uruguay no existe un marco legal general que posibilite a personas físicas o jurídicas hacer donaciones a organizaciones de la sociedad civil y deducirlas de sus cargas impositivas.<sup>3</sup> (Martínez 1997).

En la mayoría de los países de la región, los marcos normativos presentan algunos elementos relacionados con la RSE que pueden ser considerados como incentivos, pero su carácter limitado hace que no sean efectivos para su promoción y desarrollo. La legislación, que de alguna manera se relaciona con el tema, es fragmentada, está dispersa y descoordinada, por lo tanto carece de una concepción rectora. Además, muchas de las acciones que colindan con la responsabilidad social empresarial se ven desestimuladas por razones burocráticas.

La elaboración de normas sobre responsabilidad social de las empresas ha generado debates en varios países del mundo, cuya característica general es la diversidad de enfoques, perspectivas y valoraciones que sobre el tema tienen los diferentes actores. Las OSC, y particularmente las asociaciones sindicales, pugnan por la elaboración de un marco de normas mínimas que aseguren reglas de juego equitativas que garanticen los derechos de los trabajadores y la ciudadanía. Por su parte, las empresas señalan enfáticamente la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social de las empresas, remarcando que las reglas mínimas ya han sido legisladas, mientras que una ley específica anularía el carácter innovador y creativo de las empresas. (Cortina 2005).

En torno a elaborar nuevos incentivos se ha avanzado sobre la Norma ISO 26000. Esta iniciativa mundial busca delinear una guía de lenguaje sencillo para los no – especialistas en el tema, sin la intención de que sea utilizada para certificación. En la región no se ha generalizado el uso de certificaciones o sellos de calidad que permitan a los consumidores elegir, premiando así a las empresas socialmente responsables.

Como se planteó anteriormente, el desarrollo de la RSE es fruto de la interacción de las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y el Estado. El tipo y calidad de la relación de articulación que entre ellos se logre, condiciona el desarrollo de esta actividad. A nivel regional, el tema está ganando un lugar en la agenda pública y

---

<sup>3</sup> El art.15 del Título 4, correspondiente al *Texto Ordenado de Normas Impositivas*, señala que no se pueden deducir impuestos de donaciones y prestaciones de alimentos o liberalidades en dinero o especies. El art. 13 literal b) marca la excepción a esto en caso de donación a entes públicos (señalándose específicamente los Consejos de Educación Primaria, Secundaria, Técnico Profesional, además a Formación Docente, la Universidad de la República y servicios de salud mental). Ver Martínez, Ob. Cit.

también en la agenda política, tanto a través de actores empresariales como de la sociedad civil y del Estado.

En Uruguay, los diferentes actores muestran algunas coincidencias sobre el rol del Estado en la RSE. (López Burian 2006). Se visualiza la pertinencia de la realización de acciones de responsabilidad social desde las empresas públicas estatales. Por otra parte, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)<sup>4</sup> a través de la Asesoría Técnica en Políticas Sociales desde 2006 impulsa la Responsabilidad Social articulando un espacio de diálogo aún incipiente entre el Estado, las empresas y la sociedad civil.

Desde el ámbito estatal se plantean los desafíos que implica configurar un nuevo modelo de gestión de lo público. Se maneja la noción de *gobernanza*, que implica corresponsabilidad social de los actores, quienes mantienen sus especificidades y autonomías en sus respectivos ámbitos. El gobierno apunta a un desarrollo económico y social con equidad, promoviendo la acción colectiva de todos los actores implicados. Por lo tanto, como se ha manifestado, está impulsando una “*convocatoria a la ‘creatividad’*”, para buscar un modelo de desarrollo responsable y justo. Para ello se ve necesaria la construcción de un sistema de políticas públicas con responsabilidades compartidas entre los actores. Se ha planteado que la RSE es un tema nuevo para el gobierno y que la OPP, desde su rol de articulación de recursos orientados al desarrollo, está abordando este tema y pensando en apoyos, cooperación y alianzas estratégicas.

En mayo de 2006, desde el Estado uruguayo se planteó que el desarrollo de la responsabilidad social es un tema colectivo, cuyos desafíos iniciales para la elaboración de una agenda común implicarían el debate para lograr acuerdos conceptuales, la discusión sobre la regulación social y el marco normativo, el sistema de incentivos, la “calidad” en los servicios de responsabilidad social y la relación de ésta con las políticas sociales.

En Uruguay, el accionar estatal en torno a la responsabilidad social empresarial, desde ministerios, oficinas técnicas, empresas públicas, etc., es aún incipiente, pero está tomando impulso. Esta mirada nos muestra una diversidad de acciones que no poseen aún un lineamiento general estructurador, lo que permite señalar que no existe todavía una visión política acabada sobre la RSE. Pero se debe señalar que desde el Estado están surgiendo iniciativas de coordinación de acciones y lineamientos de RSE, a la vez que se busca facilitar el diálogo entre los diversos actores.

En Chile, el Estado también ha comenzado a posicionarse frente al tema. La Red Puentes Chile, junto con el Programa de Acción de Mujeres, realizó entre noviembre y diciembre del 2004 el estudio “Visión acerca de la Responsabilidad Social Empresarial en organismos del Estado”, indagando en ocho organismos públicos para observar sus visiones, enfoques e iniciativas en relación al concepto y prácticas de RSE. El estudio muestra que “el Estado chileno aún no llega a un consenso sobre cuánta incidencia puede tener en esta materia y más aún, sobre cuan activo debe ser su rol al respecto”. Las conclusiones de este estudio muestran evidencias divergentes sobre cuál debería ser el papel del Estado en la RSE: “Mientras algunos de los organismos entrevistados creen que ‘el sector público debe asumir un rol de agente activo, convocando a las empresas a incluir políticas y prácticas de responsabilidad social’, otros señalan que la

---

<sup>4</sup> La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es un órgano técnico de planificación con rango ministerial, que depende directamente de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay.

falta de políticas públicas que coordinen las actividades privadas en el área y promuevan mediante incentivos, los beneficios (especialmente económicos) que aplicar la responsabilidad social de las empresas genera en la empresa, ‘dejaría el tema de la responsabilidad circunscrito únicamente al compromiso social y la filantropía de los empresarios, negándole su carácter estratégico global’”. (Red Puentes 2005).

Desde el ámbito estatal, Michelle Bachelet, Presidenta de Chile desde el 15 de marzo de 2006, empleó propuestas precisas sobre la RSE en su campaña electoral. En el diario “El Mercurio” señaló que “podemos avanzar en dos frentes: Promover la adopción voluntaria de conductas responsables, pero apoyarlas a través de iniciativas financiadas por el gobierno. Ya tenemos, por ejemplo, los acuerdos de Producción Limpia, o los recursos de Corfo para certificación. Tenemos el ejemplo del gobierno británico, que tiene un departamento y una página web con recomendaciones en materia de responsabilidad social de las empresas. Sin necesidad de crear una gran burocracia, podemos trabajar con los gremios para promover más la responsabilidad social de las empresas entre sus asociados. Pero lo más importante es el ejemplo del gobierno en esta materia. En ese sentido tengo algunos compromisos: un gobierno paritario en materias de género, nombrando más mujeres en cargos de decisión; publicación del código de ética pública, el cual apuntará discriminaciones odiosas como las antes nombradas; eliminación de los requisitos de foto y antecedentes personales en los currículum vitae, transparencia en el gasto, entre otras”.

En Argentina, el tema también llegó a la agenda política. En enero de 2006 se presentó en el Senado argentino un proyecto de ley sobre RSE.<sup>5</sup> Este proyecto tenía como objetivo contribuir al fortalecimiento de la responsabilidad social de las empresas y buscaba fijar un marco jurídico para la actividad. Esta iniciativa contemplaba que las empresas presenten balances sociales anuales, la creación de un certificado para las firmas responsables y un premio anual que reconocerá a las más destacadas en el tema. Se pretendía además, dar respuesta “a las exigencias de transparencia y ética en los negocios”, y poseía un énfasis particular en temas medioambientales.

La normativa apuntaba a empresas argentinas y extranjeras que contasen con más de 300 trabajadores. Incluía a firmas o grupos que acudiesen a los mercados financieros organizados para obtener créditos públicos o que participasen en licitaciones del Estado. Estas empresas tendrían que elaborar obligatoriamente un balance social anual validado por una auditoría externa. El balance debería incluir conceptos relacionados con el ejercicio de la actividad de la empresa: cargas sociales, remuneraciones, utilización de los recursos naturales, colaboración con entidades benéficas, capacitación para sus empleados, etc. El fin era dar luz pública a los esfuerzos realizados por las empresas en beneficio de su personal, la comunidad y el ambiente en el que desarrollan su actividad.

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable del Ministerio de Salud sería la encargada de entregar una certificación a las empresas que cumplieren con la norma. Por su parte, éstas podrían utilizar públicamente un distintivo que las defina como “socialmente responsables”.

Brasil es otro polo de desarrollo de la RSE en la región. El Instituto Ethos organizó un intenso debate sobre un proyecto de ley que reglamentaría la responsabilidad social

---

<sup>5</sup> Este proyecto fue impulsado por los legisladores María Laura Leguizamón y Jorge Capitanich, ambos del Partido Justicialista.

de las empresas en Brasil. Éste fue planteado en 2003 y poseía disposiciones reglamentarias de responsabilidad social para empresas nacionales y extranjeras. Buscaba darle carácter obligatorio a la RSE para empresas con más de 500 trabajadores. Como finalidad proponía fomentar la ética y transparencia de las empresas en su relacionamiento con consumidores, accionistas, proveedores, trabajadores, comunidad y medio ambiente.

En Río Grande do Sul, concretamente en su capital, Porto Alegre, se ha registrado una experiencia exitosa de cooperación entre el Estado, las empresas y la sociedad civil. Como resultado de una iniciativa de la Asamblea Legislativa Estadual, se instaló en el año 2003 una Comisión Especial para tratar la Responsabilidad Social en el Sector Público. Durante cuatro meses, esta comisión reunió representantes del Estado, del sector empresarial y la sociedad civil y, a través del intercambio de conocimientos y experiencias, se elaboró un proyecto de ley que “establece normas dirigidas a la responsabilidad social en la gestión pública estadual”.<sup>6</sup>

En ese proyecto de ley se establece que “la responsabilidad social en la gestión pública estadual se constituye en la acción planeada y transparente del Poder Público Estadual, integrado con los Poderes Públicos Municipales y Federal, por medio de asociaciones sociales con el Tercer Sector y la Iniciativa Privada, apuntando a la implementación de políticas públicas, planes, programas, proyectos y acciones eficaces y descentralizados, con base en diagnósticos actualizados, sistemas de acompañamiento, evaluación y rendición de cuentas permanentes, de modo de prevenir riesgos y corregir desvíos, capaces de afectar el cumplimiento de las metas de mejoría de los indicadores sociales del Estado”. Además, se señala que las políticas públicas en las áreas económica, financiera, social, ambiental y de infraestructura, “deberán pautarse por los patrones de responsabilidad social en la gestión pública”.

Como puede verse en la región, la discusión sobre el papel del Estado respecto a la responsabilidad social de las empresas, con marchas y contramarchas, es un tema que registra diferentes avances en su discusión. Las experiencias nacionales pueden constituirse en insumos para enriquecer el debate a nivel regional.

---

<sup>6</sup> Presentación realizada en Montevideo en lo Encuentro Internacional “La Agenda Ética Pendiente en América Latina”, promovido por la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID, de 18 a 19 de diciembre de 2003, con base en el documento “Responsabilidad Social en el Sector Público, Camino para la Democracia”, firmado por el diputado César Busatto en el Relatorio Final de la Comisión Especial de Responsabilidad Social en el Sector Público, de la Asamblea Legislativa de Río Grande do Sul. Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Ver [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)

## Capítulo 2: Alianzas Sociales y RSE

### 2.1 La contribución de las Alianzas Sociales

La evolución del concepto de RSE y su aplicación en la Región están fuertemente influenciadas por los avances que en este tema se están produciendo a nivel global. Los lineamientos formulados por Instituciones como el World Business Council for Sustainable Development (del que son miembros las organizaciones regionales que promueven la RSE) o la Organización de las Naciones Unidas, van calando de a poco en nuestras empresas.

Así por ejemplo, el Pacto Mundial impulsado por la ONU (Fuentes, Goyburu, Lametti 2004) y las Metas del Milenio formuladas también por la ONU, están influyendo en la “agenda” de RSE de las organizaciones que la promueven en nuestros países y en la de las propias empresas.

Algunos de los compromisos establecidos en el Pacto Mundial y algunos de los objetivos de desarrollo indicados en las Metas del Milenio, pueden ser implementados por las empresas sin la necesidad de otros actores (por ejemplo: garantizar la sostenibilidad del medio-ambiente o apoyar los principios de libertad sindical). Pero para cumplir con la mayoría de esos compromisos (por ejemplo: eliminar la discriminación en materia de empleo o promover la responsabilidad medio-ambiental) y para colaborar en la consecución de la mayor parte de esos objetivos (por ejemplo: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los géneros o mejorar la salud materna), las empresas necesitan trabajar junto a otros actores sociales.

De ahí que el desarrollo de la RSE en un contexto global que incorpora a su agenda un conjunto áreas de aplicación, para las que las empresas no pueden ni tienen el know how que les permita ser autárquicas, constituye un fuerte estímulo a la creación de alianzas sociales. Así, por ejemplo, para abordar temas como la pobreza, la igualdad de género, el apoyo a la educación, la inclusión de las minorías y personas con capacidades diferentes o la protección de los derechos humanos, las empresas necesitan el conocimiento de las poblaciones-objetivo, el expertise para moverse en el mundo de lo social y otros recursos que son propios de las OSC.

A su vez, estas organizaciones pueden encontrar en las empresas buenos socios que les aporten los recursos (dinero, productos, infraestructura, know how de gestión, etc.) que necesitan para llevar adelante sus proyectos. Ambos actores, empresas y OSC, se necesitan mutuamente. Las Alianzas Sociales constituyen una herramienta probada para gestionar eficazmente la cooperación entre ellos.

En un contexto global que se complejiza a nivel mundial y donde las nuevas condiciones de competitividad representan un desafío para las empresas, el fomento de la confianza con los diferentes *stakeholders*, a través de la implementación de acciones orientadas al desarrollo de vínculos internos y con la comunidad, representa una oportunidad para las empresas (Cortina 2003). Varios de los temas que integran la *agenda de demandas*, que las condicionantes estructurales plantean a las empresas embarcadas en la RSE, se pueden responder de forma más eficiente mediante proyectos diseñados y ejecutados en colaboración con otros actores.

Por otra parte, en América Latina, cuyas sociedades presentan crecientes demandas sociales, productivas y de infraestructura y la existencia de un sector público con cada

vez menor capacidad para dar respuesta a esas demandas, la cooperación entre actores públicos y privados se convierte en una alternativa para el cumplimiento de prioridades nacionales y regionales.

Las colaboraciones intersectoriales fomentan la creación de redes con actores heterogéneos, que permiten aunar esfuerzos públicos y privados para el desarrollo de la sociedad, basadas en criterios de equidad y con oportunidades para los diversos grupos sociales. Al formarse un nuevo espacio de acción, los actores (empresa, OSC, Estado) tienen la posibilidad de resolver diferentes problemas a través de la acción conjunta. Estos procesos de colaboración o alianzas pueden ser entendidos como una unión de esfuerzos de empresas privadas y organizaciones del tercer sector, para promover acciones eficientes que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad (en particular, la de los sectores más desfavorecidos), mediante una relación de intercambio, de la cual todas las partes obtengan valor. (Austin, Herrero, Reficco 2004).

Las alianzas sirven para que los actores puedan ampliar sus roles, incorporando nuevos activos, extraídos de la propia interacción. En este aprendizaje, las empresas, las OSC y el Estado pueden cambiar las concepciones tradicionales sobre sus socios. La interacción abre un proceso de redescubrimiento y revisión de las funciones que cumplen estos actores en nuestra sociedad (Austin, Herrero, Reficco 2004), al tiempo que ayuda a romper los estereotipos mutuos.

## **2.2 Los tipos o fases de la colaboración entre empresas y OSC**

Las colaboraciones intersectoriales, de acuerdo a la experiencia de los diferentes casos estudiados en América Latina, pueden adoptar diversos formatos y niveles de profundidad. Así, en un extremo, se observan formas de cooperación de tipo puntual y poco valor estratégico, que implican un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes. Y, en el otro extremo, hay casos de cooperación que constituyen verdaderas alianzas estratégicas, caracterizadas por ser diseñadas a largo plazo, y por tener un importante valor estratégico para los socios, con un elevado compromiso y nivel de interacción entre ellos.

El modelo elaborado por J. Austin de la Universidad de Harvard (Austin 2003), basado en el estudio de prácticas exitosas, constituye un interesante aporte para la comprensión, diseño y evaluación de alianzas sociales. Las tres etapas de su “continuo de la colaboración intersectorial” (filantrópica, transaccional e integrativa) es una esquematización de la realidad que, bien utilizada, constituye una herramienta muy interesante para las empresas y OSC que deciden embarcarse en proyectos compartidos con actores del otro sector.

En la tabla siguiente se resumen algunas de las características más importantes de estas etapas.

	<b>Filantrópica</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Integrativa</b>
<b>Características generales</b>	<u>Marcada por donaciones</u> de dinero o productos de las empresas a diferentes causas sociales.	Marcada por <u>intercambio bilateral</u> de valor entre las partes. La empresa aporta dinero o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que devienen en “ <u>alianzas estratégicas</u> ”, donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio de proyecto.  Existen <u>visiones y valores compartidos</u> .  <u>Del intercambio de valor se pasa a la creación conjunta de valor.</u>
<b>Interacción</b>	<u>Relativamente baja</u> , centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas.  <u>Desequilibrada</u> , en donde generalmente la empresa da y la OSC recibe.	<u>Más continua y fluida</u> , a través de la coordinación específica, que involucra un intercambio bilateral.  Los beneficios recibidos por las partes <u>todavía no son equilibrados</u> . Según el tipo de acuerdo, una de las partes recibe más beneficios que la otra.	La <u>frecuencia y la continuidad de las interacciones</u> entre las dos organizaciones genera una mayor cantidad y variedad de actividades, con un <u>alto nivel de compromiso</u> .  El nivel de interacción organizacional es el requerido por un <u>emprendimiento conjunto</u> .  Es <u>equilibrada</u> , ya que ambas partes contribuyen por igual al proyecto.
<b>Gestión</b>	<u>Sencilla</u> : en la mayoría de los casos no requiere estructuras a ser gestionadas conjuntamente.	<u>Algo más compleja</u> . Requiere cierto grado de articulación y organización. Pero por lo general uno de los dos actores gestiona en forma exclusiva la actividad.	<u>Compleja</u> . Los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces se crean estructuras específicas gestionadas conjuntamente.  Se busca <u>alinear las filosofías y prácticas de gestión</u> .

**Fuente:** elaboración propia, basada en el modelo de James Austin (Austin 2003).

La palabra “etapas” alude a una sucesión temporal. Esto suele ser así en algunos casos, donde la colaboración adopta al comienzo la característica de la fase filantrópica, pero evoluciona luego hacia las fases de mayor compromiso. No obstante ello, algunos proyectos nacen ya con características de la fase integrativa, y algunas actividades nunca pasan de la etapa filantrópica. De modo que el modelo no establece que necesariamente la colaboración entre empresas y OSC transitará por las tres etapas.

También, importa señalar que estas etapas no son excluyentes, ya que en la práctica se pueden conjugar elementos característicos de más de una de ellas. De hecho, estos “tipos ideales” difícilmente se den en forma pura en la realidad.

Otro supuesto del modelo es que la forma que adquiera la relación estará directamente relacionada con las propias singularidades de los socios y de la relación de cada uno de ellos con el proyecto. Las colaboraciones no necesariamente se mantienen estáticas en una etapa, sino que en el transcurso de su existencia pueden ir cambiando, en una u otra dirección.

Las alianzas estratégicas como última etapa del continuo, representan un mayor grado de complejidad, pero también aportan más valor a las partes involucradas. Cada actor aporta activos estratégicos de su organización, lo que lleva a generar un valor mayor que las relaciones tradicionales, tanto para el socio como para los beneficiarios del proyecto.

Estas alianzas fomentan interacciones más amplias, que suman capital, conocimiento, nuevas informaciones y habilidades para acceder a aprendizajes organizacionales, lo que a su vez permite obtener un “producto” original, que difícilmente obtendría cada actor por separado.

Las organizaciones quedan abiertas a la transmisión y comunicación de diferentes activos, que los socios pueden incorporar a la propia estructura organizacional. El desarrollo de la interacción y la gestión conjunta posibilitan que los socios ajusten sus acciones para obtener los objetivos planeados y minimizar los riesgos.

Al no ser un proceso sencillo ni corto, las organizaciones deben estar decididas a trabajar y dedicar tiempo al mismo para que sea exitoso. La alianza se va consolidando con el correr de la gestión conjunta del proyecto. Las organizaciones, a medida que perciben los efectos sus avances en la acción conjunta, aumentan el grado de involucramiento y compromiso. De esta forma se crea un “círculo virtuoso” que dinamiza la alianza.

### **2.3 La construcción de la alianza**

No es fácil construir una alianza. Por esas razones resulta imprescindible transitar por un proceso de análisis estratégico, antes de embarcarse en un proyecto social que suponga la construcción de una forma colaborativa de este tipo. A este proceso, los autores arriba citados lo consideran la primera “instancia”.

De acuerdo con los autores arriba citados, este proceso se puede dividir en *tres “instancias”*. Una primera, donde se inicia y desarrolla la colaboración; una segunda, donde se construye un alineamiento entre las misiones, las estrategias y los valores de las organizaciones involucradas y una tercera, en la que se comienza un proceso de generación de valor para los socios y para la sociedad en general (Austin, Herrero, Reficco 2004).

En *la primera instancia* cada socio suele establecer qué es lo que necesita y busca, al participar en un proceso de colaboración. Cada parte necesita conocer y comprender las motivaciones y expectativas de su contraparte. Resulta clave que la iniciación de la alianza esté sostenida por una amplia negociación de acuerdos sobre las posibilidades y límites de cada socio para alcanzar los objetivos individuales y conjuntos. Asimismo se deben tomar en cuenta las capacidades y debilidades de cada uno de ellos.

El conocimiento de las metas y entendimiento de estas por parte de los involucrados facilitará la relación de colaboración. Que cada organización entienda las motivaciones que la llevaron a embarcarse en un proceso de colaboración facilita el éxito de la relación y el logro de los objetivos planteados.

Las motivaciones de cada organización pueden ir cambiando y combinándose a medida que el proceso de colaboración se va desarrollando. De acuerdo a los

estudios de casos latinoamericanos, llevados adelante por el grupo SEKN, estas motivaciones podrían ubicarse en dos grupos las altruistas o utilitaristas (Austin y otros 2005).

Las *motivaciones altruistas* se presentan como forma de dar apoyo a un tercero. Este tipo de motivación se relaciona con el objetivo de contribuir al bienestar de un grupo social o a la sociedad en general. En cambio, las *motivaciones utilitaristas* expresan la respuesta a alguna necesidad organizacional específica.

Importa señalar que ambos tipos de motivaciones pueden estar presentes en cualquiera de los actores. A efectos de la viabilidad y el éxito del proyecto social compartido, lo importante es conocer el tipo de motivación del otro actor. ¿Para qué? Para establecer un acuerdo claro y sin confusiones. Se entiende aquí que ambos tipos de motivaciones son legítimos, siempre y cuando las partes cumplan lo pactado. De hecho, las prácticas de RSE responden, por definición, a motivos utilitaristas.

La experiencia muestra que algunas OSC se pierden la oportunidad de recibir la colaboración de empresas, por el simple hecho de que no les admiten este tipo de motivación. Una investigación que este grupo está llevando a cabo en Uruguay, muestra que muchas de esas OSC se niegan a recibir el aporte de empresas, recurriendo casi exclusivamente al Estado o a organismos internacionales, para financiarse. Esto, obviamente, implica una mayor concentración del riesgo.

En una *segunda instancia* es necesario construir un alineamiento entre las misiones, las estrategias y los valores de las organizaciones involucradas. Se busca conjugar las expectativas, a efectos de un generar un proyecto que realmente sea común. En la ejecución de las alianzas no es necesario que los objetivos sean los mismos para ambos participantes, sino que haya un acuerdo tal que haga posible la acción conjunta.

Este es un punto crítico, porque por su naturaleza, empresas y OSC suelen tener misiones y valores que ponen énfasis en aspectos diferentes. De ahí la importancia, para las empresas, de elegir OSC con las cuales sea más sencillo “acercar” misiones y valores. Dos factores aparecen como “condición necesaria” para que esto sea posible. Por un lado, el nivel de profesionalización con que se gestiona la OSC y, por otro, la factibilidad de construir en forma relativamente sencilla un vínculo de “confianza” entre las partes.

Las OSC gestionadas profesionalmente suelen tener una gran capacidad para buscar puntos de acuerdo, sin tener que renunciar a sus valores ni desviarse de su misión. Un ejemplo interesante lo constituye la Fundación Teletón.

La confianza es un factor más crítico. Ambos actores necesitan contar con “indicadores” que reduzcan los temores y maximicen la confianza hacia el otro. Es posible identificar al menos cuatro fuentes de información sobre esos indicadores: 1) las relaciones preexistentes entre las organizaciones (por ejemplo: haber compartido experiencias lideradas por otros, haber participado en foros, etc.); 2) los vínculos interpersonales entre directivos u otros agentes importantes de ambas organizaciones (J. Austin y su equipo de SKEN ilustran, mediante casos, la forma cómo en algunos países, las relaciones interpersonales son la principal fuente de confianza); 3) la participación de otros actores que promueven el vínculo y actúan como garantes (por ejemplo, consultores o instituciones) y 4) la reputación corporativa o imagen pública de las empresas y las OSC.

Luego de lograr la coordinación de objetivos comunes y la alineación de las organizaciones se abre la puerta a la *tercera instancia*. En la misma, la empresa y la OSC ponen en marcha un proyecto. Durante esta etapa juegan un papel relevante aspectos como la comunicación entre las partes, la capacidad de diálogo y negociación para resolver imprevistos, la capacidad de autocrítica para introducir cambios de rumbo cuando son necesarios, la buena predisposición para colaborar con el otro, así como la iniciativa y la creatividad para potenciar al máximo la alianza.

#### **2.4 El “Mapa de la colaboración” entre empresas y OSC**

Las alianzas sociales suelen ubicarse dentro de la dimensión de la RSE que se denomina “apoyo a la comunidad”, aunque también puede incluir la “calidad de vida de los empleados” y el “cuidado del medio-ambiente”. En consecuencia, las alianzas sociales se ubican dentro de lo que se denomina “acción social corporativa” (Licandro, González 2007).

La investigación de casos y experiencias sugiere que la acción social corporativa (ASC) opera sobre tres grandes ejes de acción, definidos por el destino final de los proyectos: 1) el apoyo a grupos socialmente débiles para paliar sus carencias; 2) el despliegue de campañas de cambio social y 3) el desarrollo institucional y social. Estos ejes de la ASC son también aplicables a las Alianzas Sociales, en tanto estas son un instrumento para vehiculizar esa acción social.

Por otra parte, se ha observado que las empresas contribuyen a las alianzas mediante cinco tipos de recursos: 1) aportación de fondos; 2) transferencia de su capital intelectual (know how); 3) acceso a su capital social; 4) el involucramiento de su capital humano y 5) el aporte de diversos recursos e infraestructura que forman parte su operación (adaptado de Licandro, González 2007).

La tabla de la página siguiente pretende aportar un listado amplio (pero no exhaustivo) de los activos que las empresas pueden poner a disposición de las alianzas.<sup>7</sup> Tal como allí puede observarse, ese listado es amplio y numeroso, aunque no exhaustivo. No obstante ello, importa señalar que cada empresa debe seleccionar adecuadamente los activos con los que aportará a la alianza, de modo que agreguen valor al proyecto y reporten el esperado retorno para la empresa.

En ese sentido, el modelo de alianzas en que se sustenta conceptualmente este documento establece que “lo crucial para la generación de valor es la movilización de los recursos clave, es decir, aquellos activos que le permiten a la organización ser exitosa” (Austin, Herrero y Reficco, 2004). Se trata de las “competencias centrales” tangibles e intangibles de las empresas.

Esto no quiere decir que las empresas deban prescindir de aportar otros activos. Lo que se sostiene aquí es que la participación en las alianzas, con sus recursos clave, es una condición necesaria para el éxito de las mismas. Los demás activos pueden cumplir un rol secundario.

---

<sup>7</sup> Elaboración propia a partir de diversas fuentes: (Tensión 2003); (Vives 2008); (Austin y Coatsworth 2007)

Tipos de aporte a las alianzas	Detalle de cada tipo de aporte
<b>Fondos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones</li> <li>• Esponsorización</li> <li>• Subsidio a beneficiarios (becas, por ejemplo).</li> <li>• Créditos blandos</li> <li>• Compra de insumos</li> </ul>
<b>Capital Intelectual - Know how</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y metodología de dirección y liderazgo (toma de decisiones, planificación, evaluación, gestión del cambio organizacional, etc.).</li> <li>• Conocimientos de técnicas en administración, compras, RRHH, comercialización, logística, producción, manejo financiero, etc.</li> <li>• Capacidad para implementar proyectos</li> <li>• Conocimiento sobre procesos de negociación.</li> <li>• Conocimiento tecnológico.</li> <li>• Especialistas y técnicos.</li> <li>• Conocimiento del funcionamiento de las cadenas de valor.</li> </ul>
<b>Capital social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación corporativa y visibilidad pública.</li> <li>• Acceso a fuentes de financiamiento</li> <li>• Acceso a actores que operan en sus cadenas de valor dentro y fuera del país.</li> <li>• Contactos con los medios de comunicación.</li> <li>• Acceso a sus clientes y consumidores.</li> <li>• Acceso a empresas integrantes de asociaciones a las que pertenecen (en particular las que fomentan la RSE).</li> </ul>
<b>Recursos materiales e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes y servicios propios.</li> <li>• Instrumentos y herramientas en desuso</li> <li>• Locales, depósitos, instalaciones, maquinaria, equipamiento informático, vehículos.</li> <li>• Sus redes locales, regionales y globales.</li> <li>• Canales electrónicos.</li> <li>• Espacio publicitario contratado.</li> <li>• Web y otros medios propios de difusión.</li> <li>• Desechos reciclables.</li> <li>• Energía.</li> </ul>
<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de voluntariado corporativo</li> <li>• Actuación de técnicos o gerentes como tutores</li> <li>• Actividades de capacitación a cargo del personal</li> <li>• Integración de directivos y gerentes en los Directorios de OSC</li> </ul>

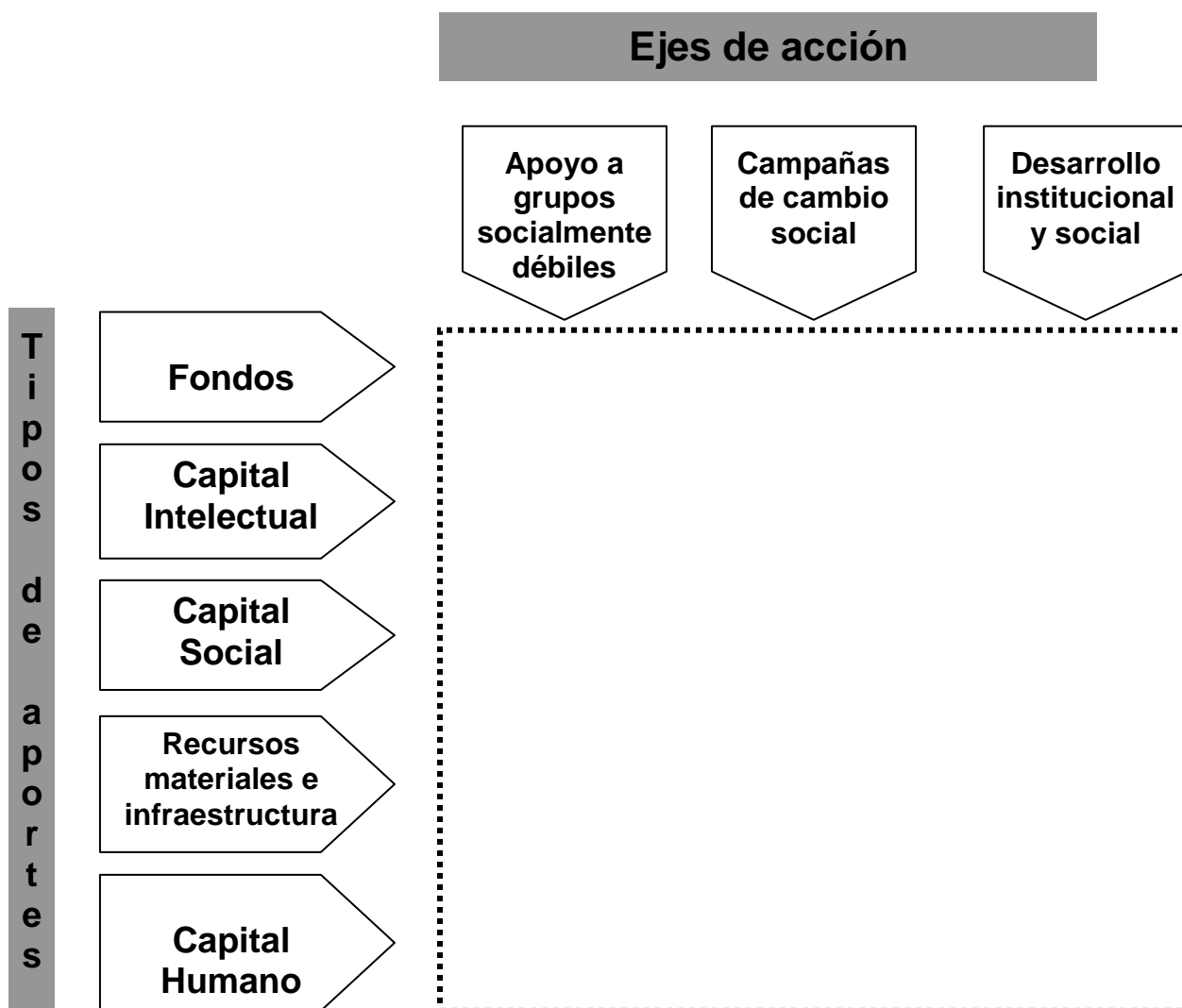
La combinación de estos **tipos de aporte**, con los tres **ejes de acción** mencionados más arriba, permite elaborar lo aquí denominaremos el “mapa de la colaboración”. Este mapa es un insumo de planificación estratégica, mediante el cual la empresa y la OSC pueden analizar y acordar el proyecto conjunto.

Así, por ejemplo, una empresa y una OSC nacional que atiende el tema de la “violencia doméstica”, pueden ponerse de acuerdo en los ejes de acción sobre los que trabajarán conjuntamente. Pueden optar por desarrollar un proyecto enfocado exclusivamente en la atención a las víctimas, en la ejecución de una campaña educativa orientada a la población de riesgo o en un plan para fortalecer institucionalmente a pequeñas organizaciones locales que atienden a esa población. O, tal vez, decidan combinar más de uno de esos ejes de acción.

Luego, durante el diseño del programa, ambos “socios” acordarán los activos y recursos que la empresa pondrá al servicio del mismo. Esta decisión estará condicionada por distintos factores internos a la empresa (los retornos que espera obtener, la disponibilidad de esos recursos y activos, etc.) y externos a ella (los requerimientos del proyecto, los elementos que tiene para apartar la OSC, las condicionantes externas, etc.).

En la tabla siguiente se ilustra este “mapa de la colaboración”.

### MAPA DE LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y OSC



**Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR**  
**Acciones concretas e integración regional**  
 Organizan InWEnt y UNESCO  
 Coordina CEFIR  
 Buenos Aires, 22 – 24 de septiembre

Los siguientes casos ilustran algunas de las distintas posiciones dentro de este mapa.

<b>Tipos de aporte a las alianzas</b>	<b>Apoyo a grupos socialmente débiles</b>	<b>Campañas de cambio social</b>	<b>Desarrollo institucional y social</b>
<b>Fondos</b>	<p><b>Programa “Becas de Integración”.</b>  <b>América Latina</b>                      Programa aplicado por BBVA en todos los países de América Latina donde tiene filiales. Invierte en actividades de educación dirigidas a niños y jóvenes que viven en condiciones de exclusión social. BBVA en cooperación con instituciones educativas locales.</p>		<p><b>Gobernabilidad – Fortalecimiento del Poder Judicial en Venezuela</b>                      Programa para la capacitación de jueces financiado por Statoil (Noruega).                      Cooperación Statoil – PNUD</p>
<b>Capital Intelectual - Know how</b>	<p><b>Negocios BDP– Acceso al microcrédito.</b>  <b>BOLIVIA</b>                      Desarrollo de infraestructura informática de bajo costo y amplia cobertura, adaptada a la realización de transacciones micro-financieras.                      SINTESIS S.A. en cooperación con SNV-WBCSD.</p>		<p><b>Negocios inclusivos. Provisión de agua potable a pobladores rurales mediante incorporación de tecnología (bomba de sogá).</b>  <b>ARGENTINA</b>                      Alianza entre AMANCO (proveedor de tecnología y Know how), Fundación Gente Nueva (arma las bombas dando trabajo a jóvenes de escasos recursos) y FECOSUR (financia la compra de las bombas).</p>
<b>Capital social</b>	<p><b>Recaudación de fondos para solventar la rehabilitación de niños con discapacidad.</b>  <b>Uruguay</b>                      Campaña de productos solidarios.                      Fundación TELETÓN, con el apoyo de Punta Carretas Shopping.</p>	<p><b>Gobernabilidad - control de la corrupción.</b>  <b>América Latina</b>  <i>Programa para el fortalecimiento de la integridad y transparencia en el transporte del agua,</i> orientado a reducir la corrupción en las licitaciones públicas                      AMANCO en cooperación con Transparency International</p>	<p><b>Gobernabilidad – Administración de recursos públicos.</b>  <b>PERU</b>                      Programa de fortalecimiento de la capacidad institucional y de transparencia de municipios que reciben impuestos de industrias mineras.                      Minera Yanacocha – Corporación Financiera Internacional y otros donantes.</p>
<b>Recursos materiales e infraestructura</b>	<p><b>Negocios inclusivos – Desarrollo de proveedores.</b>  <b>ECUADOR</b>                      Programa orientado a pequeños productores de leche tropicalizada, que se traduce en mejora de ingresos, mejores canales de comercialización e incremento de la productividad.                      Industrias Lácteas Tony en cooperación con SNV-WBCSD.</p>		<p><b>Negocios inclusivos y BDP. Venta por catálogo de muebles populares.</b>  <b>CHILE</b>                      MASISA (insumos y know how) en cooperación con Fundación Chile (investigación), Fundación AVINA (articulación, acceso ONGs y financiamiento), ONG DOMOS (acompañamiento y monitoreo), FUNDES (capacitación en gestión del negocio), ALCALDÍA LOCAL (infraestructura), IAF y PHELP DODGE (cooperación financiera)</p>

<b>Capital humano</b>		<p><b>Promoción del “espíritu emprendedor” entre los jóvenes.</b></p> <p><b>América Latina.</b></p> <p>Conjunto de programas educativos implementados por JUNIOR ACHIEVEMENT en alianza con empresas que aportan el trabajo voluntario de sus ejecutivos, para orientar los emprendimientos juveniles. Varias empresas de esos países.</p>
-----------------------	--	--

Como se desprende de lo anterior (modelo y ejemplos), las empresas poseen un amplio conjunto de recursos y activos intangibles, para poner a disposición de programas implementados bajo la modalidad de alianzas con OSC.

En países, cuyos Estados tienen serias limitaciones económicas para atender sus diversos y acuciantes problemas sociales, las empresas disponen de un importante “reservorio” de recursos a ser empleados con fines sociales. Ahora bien, serán las condicionantes estructurales mencionadas en el capítulo 1 (entre las que destaca la forma como se conciben las políticas sociales desde el Estado y los estímulos que este genere para el desarrollo de la RSE) y la capacidad de las OSC para diseñar proyectos atractivos, los principales disparadores para que las empresas pongan esos recursos a disposición de la sociedad.

## **2.5 Beneficios para los socios.**

Las alianzas generan beneficios para las empresas y las OSC. En base a la literatura consultada y a la investigación realizada por este equipo, se elaboró la siguiente lista, que incluye los que se consideraron como los principales beneficios que pueden obtener ambos actores.

### **2.5.1 Beneficios para las empresas.**

#### En relación a la comunidad en general

- a) Conocer las características, necesidades y opinión de los públicos representados por la OSC.
- b) Mejorar sus vínculos con la comunidad en la que opera la empresa, “mejorar el acceso al gobierno regional” (Austin, Herrero, Reficco 2004) y ganarse el respeto de las autoridades estatales.
- c) Fortalecer la reputación corporativa mediante la asociación a OSC valoradas y prestigiosas.

#### En relación a su operación y procesos

- d) Adquirir know how de las OSC sobre la gestión de proyectos sociales, para mejorar sus prácticas de RSE.

- e) Acceder a know how sobre aspectos específicos de los proyectos sociales, que contribuyen a la “mejora de procesos internos” (Austin J. Herrero G. Reficco E. 2004) relacionados con la operación propia de la empresa.
- f) Enriquecer la metodología de diseño e implementación de códigos de ética.

#### En relación a sus mercados

- g) Acceder a nuevos proveedores y mercados (por ejemplo: proyectos basados en el desarrollo de negocios inclusivos y con la base de la pirámide).
- h) Acceder a “recursos especiales”. Austin, Herrero y Reficco ejemplifican con el caso del diario La Nación de Buenos Aires que, a partir de su alianza con Red Solidaria “ha tenido acceso a información confiable que le permitió crear varios exitosos productos periodísticos” (Austin, Herrero, Reficco 2004).
- i) Fortalecer, posicionar o reposicionar sus marcas, mediante la asociación de las mismas con causas sociales que les agregan atributos de tipo ético (por ejemplo: Danone en México que, mediante la alianza con una institución que atiende niños con cáncer, pudo enfrentar revertir un posicionamiento negativo de marca, que era percibida como fría y distante) o las relacionan con temas valorados por los ciudadanos-consumidores (por ejemplo: la Escuela Pública en Uruguay).
- j) Fortalecer la relación con clientes, mediante el diseño de programas conjuntos con OSC, en los que se incluyen acciones que involucran la participación de los clientes, a través por ejemplo, de la compra de “productos solidarios”.

#### En relación a los empleados

- a) Estimular la pertenencia de los empleados y fortalecer su capacidad de trabajo en equipo. Por ejemplo, algunas experiencias de voluntariado pueden operar como talleres de “team building”.
- b) Retención de talentos (Austin, Herrero, Reficco 2004). Existen diversos casos en los que la participación de los empleados en actividades desplegadas en el marco de una alianza disminuyen la rotación de empleados, y particularmente de aquellos que más le interesan a la empresa (un ejemplo interesante resulta de la alianza en Chile entre Fundación Teletón y SODIMAC, una importante cadena de homecenters).
- c) Diversificar la composición de la plantilla, mediante la incorporación de personas con capacidades diferentes o limitaciones sociales, con el apoyo y la continentación de las OSC que las atienden.

### **2.5.2 Beneficios para las OSC.**

#### En relación a la gestión

- a) Desarrollar o fortalecer capacidades de gestión en materia de planificación estratégica, marketing, organización, control de gestión, etc.

- b) Implementar mecanismos de transparencia a través de auditorías y rendiciones de cuentas. Un ejemplo interesante en Uruguay es el programa Fondo Rosado de la Fundación Visionair. Fondo Rosado es un vehículo para generar acuerdos de mediano plazo con un conjunto de empresas que aportan diversos recursos. Entre esas empresas se encuentran una firma contable y un estudio jurídico, que auditan la fundación en forma gratuita.
- c) Ampliar su visión sobre el desarrollo local, incorporando la perspectiva de los empresarios, cuyo aporte es relevante para tal fin.

#### En relación a los recursos

- d) Acceder a recursos para su funcionamiento: dinero, bienes y servicios, trabajo voluntario, instalaciones, etc.
- e) Desarrollar la capacidad de concebirse como organizaciones auto-sustentables, en la medida que las alianzas con empresas les ayudan a desarrollar mejor su capacidad de fundraising.
- f) Ampliar su base de datos de posibles espórsors y donantes.

#### En relación a sus stakeholders

- g) Incrementar su notoriedad y nivel de credibilidad pública. En Uruguay, la Fundación Peluffo Giggens, que atiende niños con cáncer, pasó de ser una institución prácticamente anónima a ser una de las OSC más conocidas y valoradas, como consecuencia de la visibilidad pública que le ha dado su alianza con Mc.Donald's. Esta empresa implementa alianzas similares en otros países donde opera.
- h) Desarrollar nuevos "canales de distribución" a efectos de expandir sus programas y actividades. Este beneficio es ilustrado por Austin, Herrero y Reficco con la alianza entre Junior Achievement Argentina y Coca Cola. Mediante esta alianza la OSC utilizó la red de distribución de la empresa para llevar sus programas a diversos lugares del país.

### **2.6 Algunos factores que fomentan o aumentan las posibilidades de éxito en las Alianzas Sociales<sup>8</sup>**

Se entiende que los principales factores que contribuyen al diseño y ejecución de alianzas sociales con posibilidades de obtener buenos resultados, son las siguientes:

- a. Correcta elección del socio (compatibilidad de misión, valores y estilos de gestión).
- b. Conocimiento de las expectativas que cada socio tiene de la colaboración (objetivos, alcance, forma de relacionamiento, etc.).

---

<sup>8</sup> Esta lista de factores fue construida a partir de nueve factores identificados por Lucía Abelenda, integrante de este equipo, en un estudio comparado de casos de Uruguay y otros países de la región.

- c. Acuerdo claro sobre los objetivos de la colaboración y del programa social que se implementará en el marco de la misma.
- d. Construcción de confianza entre las partes.
- e. Identificación clara del mix de recursos que cada actor pondrá a disposición de la alianza.
- f. Elaboración de un plan de trabajo consensuado y realista.
- g. Contar con un grado óptimo de institucionalización (ni muy rígido ni muy informal), que garantice el funcionamiento de la alianza más allá de las personas, y que facilite la capacidad para responder a problemas emergentes
- h. Compromiso equilibrado entre las partes, de modo que ambos actores perciban una justa relación costo/beneficio en la alianza.
- i. Comunicación fluida y capacidad de negociación entre los socios.
- j. Realización de evaluaciones periódicas y conocimiento del impacto de la alianza para los socios y los beneficiarios.
- k. Manejo transparente de los recursos que los distintos actores ponen a disposición del proyecto (empresa, OSC, clientes y empleados de las empresas, otras organizaciones, etc.) y rendición de cuentas de los resultados obtenidos.
- l. Involucramiento de directivos u otras personas que ocupan posiciones de liderazgo en cada uno de los socios.
- m. Fomentar el aprendizaje compartido, de modo que cada actor pueda trasladar a su actividad el know how adquirido a lo largo del proyecto.
- n. Desarrollar una actitud dinámica e innovadora, que facilite potenciar la alianza a futuro (identificar nuevas áreas de colaboración, obtención de nuevos y mejores retornos para las partes, etc.).

### **Capítulo 3: Hacia una agenda de temas para abordar mediante Alianzas Sociales en los países del MERCOSUR**

#### **3.1 Dos problemas críticos en los países de la región**

Un complejo sistema de factores políticos, económicos y culturales, que se retroalimentan mutuamente, están impidiendo el desarrollo de la región y generando impactos negativos de todo tipo. A efectos de ilustrar el potencial de las Alianzas, como instrumento de las empresas y OSC para contribuir al mejoramiento de nuestras sociedades, se trabajará con dos temas, que a juicio de este equipo son de importancia crítica.

En primer lugar, el tema del incremento de la pobreza, la falta de equidad y la exclusión social en los países del MERCOSUR. Este es quizá el principal *impacto* negativo de ese sistema de factores. Se trata de un tema que, pese a las diversas estrategias que se han aplicado para abordarlo, sigue aumentando, al tiempo que se retroalimenta en forma sistémica con varios de los problemas sociales emergentes en nuestras sociedades: la violencia, la adicción a las drogas, el deterioro de las estructuras familiares, el deterioro del concepto de ciudadano, etc. Su abordaje no responde solamente a una necesidad social o política, sino que es en primer lugar un imperativo ético.

Es posible afirmar que las políticas sociales diseñadas y ejecutadas desde los Estados no han servido para reducir ese fenómeno.

Como factores explicativos de esa incapacidad para resolver o mitigar el problema se pueden identificar: a) el enfoque meramente asistencialista bajo el cual son concebidas; b) el monopolio o cuasi monopolio estatal en materia de diseño, que excluye del mismo a las organizaciones de la sociedad civil (quienes trabajan con la población objetivo y poseen un know how que el Estado no tiene) y a las empresas (que cuentan con un conjunto de recursos para aportar, como así lo demuestra el estudio de casos sobre alianzas sociales y acción social empresaria); c) las dificultades del Estado para ejecutar sus políticas sociales, debido factores estructurales como la burocracia, la asignación de presupuestos muchas veces insuficientes, la falta de un know how apropiado y la corrupción (que desvía fondos o utiliza las políticas sociales con fines demagógicos o clientelísticos).

En segundo lugar, se abordará el problema de la falta de transparencia y la corrupción, como factores que impactan negativamente sobre la gobernabilidad y, consecuentemente sobre la fortaleza de las instituciones democráticas.

Sin una gobernabilidad adecuada, se impide la constitución de liderazgos capaces de impulsar los cambios culturales, económicos y sociales que se requieren para construir prosperidad e igualdad de oportunidades. La eliminación (o por lo menos reducción a niveles irrelevantes) de la corrupción y la falta de transparencia es un requisito para la construcción de las bases institucionales y culturales sobre las cuales impulsar el desarrollo económico y social de nuestros países.

Tal como se verá más adelante, las Alianzas Sociales son un instrumento idóneo para el abordaje de ambos problemas, mediante formas de cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las empresas y el Estado.

## La pobreza

Los países que hoy integran el MERCOSUR en carácter de miembros plenos (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y Chile, vivieron de forma más o menos conjugada, con los pasados procesos de transición democrática, un viraje en sus modelos económicos y por lo tanto en sus proyectos políticos de desarrollo.

Este viraje tuvo origen en la profunda crisis que, al cambiar la coyuntura internacional, sufrieron los modelos desarrollistas o de industrialización por sustitución de importaciones reinantes en estos países hacia mediados del siglo XX. Los años setentas fueron testigos de dictaduras militares en la región y de la implantación de un nuevo modelo económico que promovió la apertura de los mercados, la desregulación laboral, la disminución del peso del Estado y la creación de estímulos para la inversión extranjera. En ese marco conceptual, el equilibrio fiscal pasó a ser más importante que el gasto social. Se partía del supuesto de que esos cambios crearían las condiciones para el desarrollo económico, aunque generaran impactos sociales negativos en el corto plazo. A posteriori, se podrían corregir esos desajustes sociales.

La década de 1980 estuvo marcada por la crisis de la deuda externa, que se tradujo en un fuerte golpe para las economías de la región. Tanto para Argentina, Chile y Uruguay, este impacto, al que se le agregó la imposibilidad de encontrar mercados para sus exportaciones, implicó la puesta en marcha de medidas de austeridad económica, que incluían “(...) *menores salarios reales, recortes en el gasto gubernamental, incentivos a la inversión privada, devaluación y menor proteccionismo.*” (Cardoso y Helwege 1993: 106).

El nuevo modelo económico implicó una reestructuración del sistema productivo y de servicios, cuyo impacto más importante fue el incremento de la desocupación y la expulsión hacia la marginalidad a segmentos de trabajadores que no poseían la capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones.

Asociado a lo anterior, durante esa década, la pobreza y la desigualdad del ingreso se incrementaron. El aumento de la pobreza alcanzó cifras tremendamente significativas en Argentina y Brasil. La desigualdad se incrementó en Argentina, Brasil y Chile. Uruguay logró mantener cifras anteriores. Este retroceso se debió a los impactos de las políticas de ajuste. El gasto social disminuyó y generó un empeoramiento de la situación social. De los actuales países del MERCOSUR solamente Paraguay aumentó el gasto social del 3,9% al 4,2% de su Producto Bruto Interno (PBI), pero siguió siendo el más bajo de la región.

Las políticas sociales comenzaron a tener las características que se consolidarían luego, en los noventa. Estas políticas, vistas antes como inversión para el desarrollo social, comenzaron a mermar, mientras surgía un nuevo tipo de política social, donde predominaba el enfoque de considerarla como gasto o compensación social. Así las políticas sociales fueron entendidas de carácter asistencial y temporario. Las políticas públicas se descentralizaron y se focalizaron. Muchas OSC, que nacieron en los procesos de transición democrática, comenzaron a ocupar espacios en el terreno de atención a los problemas sociales, muchas veces como ejecutoras de esas políticas.

El nuevo modelo económico implicó un retroceso del Estado en sus funciones de protección social más básica. Este hecho agudizó los riesgos sociales, que además se

transformaron con los cambios que se registraron lentamente en la estructura social (cambios en la configuración de las familias, etc.). Estos cambios generaron una “nueva cuestión social” (Rosanvallon 2005), surgida de los efectos del nuevo modelo de desarrollo y caracterizada por el aumento y la extensión de la inequidad, la pobreza y la exclusión, que se sumó a los problemas estructurales de la pobreza.

Si bien es cierto que a inicios de la década de los noventa se registró un crecimiento económico moderado en América Latina, el mismo no fue capaz de revertir los índices de pobreza. Esta y la desigualdad siguieron siendo un problema en la región. Inclusive, el viraje hacia la izquierda registrado en la mayor parte de los países de América Latina durante los últimos años, no se ha traducido en una reducción de la pobreza, la que se ha convertido en un problema endémico, tal como lo demuestra el hecho de que en nuestro sub-continente vivan actualmente en condiciones de pobreza más de 200 millones de personas.

De esta situación y de sus efectos deriva la importancia del tema. La pobreza ha sido, y sigue siendo, una característica constante en la historia de América Latina. Más aún, lo más probable es que nuestras sociedades tengan todavía que convivir mucho tiempo con el mismo.

### **La gobernabilidad**

Otro problema importante en América Latina es el tema de la corrupción y sus impactos sobre la gobernabilidad democrática. Existen diversas conceptualizaciones acerca de qué es la gobernabilidad. En este análisis, la gobernabilidad es entendida como una capacidad y una relación social. Es la capacidad social de trazar y alcanzar objetivos en organizaciones, espacios locales, nacionales, regionales, y a nivel de los ciudadanos. Por esto podemos hablar de gobernabilidad corporativa, local, nacional, regional y social. De esta manera, implica relaciones sociales entre grupos y una buena gobernabilidad debe generar sinergias entre los diferentes actores involucrados en la misma. (IEN 2000).

La gobernabilidad democrática, vista desde un punto de vista operativo, es la capacidad que una sociedad posee para resolver desafíos y oportunidades en una coyuntura determinada. (Cerrillo 2001). Además se vincula estrechamente con el proceso de relacionamiento exterior, el desarrollo social, la resolución pacífica de los conflictos internos y externos, la calidad de vida de los ciudadanos y la viabilidad de los proyectos de país, región, etc. (Aguilera 2002).

La gobernabilidad se ve afectada, entre otros aspectos, por la corrupción y la falta de transparencia. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional define la corrupción como “el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados”. La corrupción perjudica a la ciudadanía, afecta la recaudación impositiva estatal quitándole presupuesto a los servicios públicos, desalienta la inversión, genera desconfianza entre los actores y erosiona la estabilidad social, institucional y democrática.

El IPC 2007 muestra que, a pesar de un relativo avance, la corrupción es un gran problema en la región. En América, la tercera parte de los países tienen una puntuación inferior a tres, lo que indica una percepción de corrupción desenfrenada. Aproximadamente dos quintos de los países obtuvieron una puntuación entre 3 y 5; lo que indica que existe una percepción de serios niveles de corrupción en el ámbito públicos y político. Solamente ocho países sobrepasan la puntuación media de cinco.

Estos datos se vuelven realmente preocupantes si correlacionamos corrupción, desigualdad, pobreza y violencia, como problemas para la gobernabilidad democrática y el desarrollo.

**Tabla 1. Posiciones de algunos de los países de la región en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional (2007)**

Rango del país a nivel global	Rango del país a nivel del Continente Americano	País	Puntaje del IPC 2007
22	3	Chile	7.0
25	6	Uruguay	6.7
72	13	Brasil	3.5
105	23	Argentina	2.9
105	23	Bolivia	2.9
138	29	Paraguay	2.4
162	31	Venezuela	2.0

**Fuente:** Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional (2007)

El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en los últimos años coincide con las transformaciones del Estado en lo que atañe a la gestión de lo público. Frente a los desafíos de mejorar el nivel de vida de las personas y la democracia, sin perder de vista el desarrollo, fueron construyéndose respuestas posibles a estos problemas. El modelo de la *gobernanza* moderna es una de ellas. En él no sólo es el Estado quien se ocupa de la gestión de lo público, sino que busca la cooperación con la sociedad civil, los agentes del mercado y la ciudadanía.

### 3.2 El rol del Estado

Las problemáticas que afloran en la cotidianeidad de la región pueden abordarse a través de alianzas sociales. Una de las preguntas que surgen es: ¿qué rol le compete al Estado en el tema? Enrique Iglesias, ex Presidente del BID y actual titular de la Secretaría General Iberoamericana, afirma que el Estado debe plantarse como garantizador de reglas claras y generador de incentivos. Al decir de Iglesias, para que los empresarios puedan desarrollar sus tareas es imperativo que *“haya reglas de juego claras por parte del poder político, por parte del gobierno, porque es la única forma de poder tener horizontes de mediano plazo con los cuales programar y así también enfrentar y administrar los riegos, sin eso es muy difícil generar el factor confianza que es tan importante en el desarrollo”*. (Iglesias 2004)

Interrogado sobre la pertinencia de legislar para instaurar incentivos fiscales que promuevan la responsabilidad social de las empresas, Enrique Iglesias consideró que ésta es una forma de compartir los objetivos sociales, mediante la cual el Estado y la empresa privada contribuyen a financiar o tomar iniciativas.

También, Enrique Iglesias señala los dos papeles que se reclaman del Estado en temas de responsabilidad social de las empresas: ser garante de reglas claras y generador de estímulos y herramientas de promoción de la RSE, a la vez que debe dar ejemplo a través de prácticas de responsabilidad social desde las empresas públicas. Iglesias señaló al respecto que *“hay varios frentes sobre los cuales el Estado debe trabajar para colaborar con esta importante iniciativa de fortalecer esta RS en el*

*empresario. En primer lugar es dando el ejemplo, el ejemplo en la transparencia, de políticas contra la corrupción que son fundamentales para que se genere la confianza por parte del sector privado. Por lo demás también tener (...) reglas claras para enmarcar la acción del sector privado. Pero también que al sector privado le cabe la tarea de tomar la iniciativa en este campo”.*

Señaló además estar de acuerdo con los países que comienzan a generar puntos focales dentro de la administración pública, para estimular la RSE y *“acometer junto con la empresa privada grandes objetivos de carácter social o económico. Se pueden hacer muchas cosas si el Estado asume que ese es un tema importante y asociar por lo tanto a la empresa en ese objetivo social sería una forma de estimular la responsabilidad social de las empresas. Creo que hay que también aprovechar para iniciar en nuestro país las mismas políticas de otros países que comienzan a cuantificar un poco la contribución social y ambiental de la empresa”.* Concluye que el Estado debe crear un ambiente favorable para el desarrollo de la RSE, estimulando de esta manera la realización de actividades conjuntas con el sector privado orientadas a fortalecer la responsabilidad social y *“en última instancia debe tener, en lo posible, puntos focales, una oficina, una entidad que de alguna manera se encargue de establecer esas alianzas y estrategias para la responsabilidad social de las empresas”.*

Como ya se ha dicho, el tema de la responsabilidad social de las empresas va ganando un espacio en la agenda social y en la agenda política. El tema debe difundirse mejor, a nivel estatal, de los sindicatos, la ciudadanía, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

Una mejor articulación entre los actores reportaría avances en experiencias que permitirían seguir construyendo andamiajes institucionales para el desarrollo local de prácticas de *gobernanza*. Sólo a través del intercambio de experiencias y del diálogo, los actores pueden reconfigurarse a sí mismos, a la vez que establecer sus roles y articulaciones.

Claro está, la tarea antes señalada no es sencilla. Para ello habría que comenzar por construir una conceptualización colectiva sobre qué es la RSE, para luego incorporarla en lineamientos de políticas institucionales de los diferentes actores, que necesariamente impliquen líneas de acción a largo plazo y no sólo acciones puntuales. Es importante contar con un acuerdo básico sobre lo que se entenderá por RSE, sin pretender con ello establecer definiciones restrictivas y limitativas del concepto.

Un problema que surge de lo anterior es la necesidad de construir y consolidar un ámbito de trabajo colectivo, donde participen el Estado, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía; siendo esta pluralidad de actores los que doten de legitimidad a dicho espacio. Este tipo de ámbito podría adquirir cierto grado de institucionalización, a efectos de fomentar la creación de condiciones estructurales que estimulen la incorporación de la responsabilidad social en todos los actores y promover la constitución de alianzas sociales que contribuyan a enfrentar los principales problemas de nuestros países.

Un buen comienzo sería el trabajo colectivo que vincule la responsabilidad social de las empresas con las políticas sociales. Esto implica el diálogo entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, para identificar los problemas que atenderán conjuntamente. Surge de esto la necesidad de revisar el rol del Estado, a los efectos de que su accionar estimule la participación de los otros actores. Una parte importante de las OSC, así como la amplia mayoría las empresas que realizan

inversión social, han dado señales claras de que no están dispuestas a ser el furgón de cola de los estados, que poseen iniciativa, competencias y recursos para operar mediante una agenda propia y que desean superar las acciones exclusivamente asistencialistas.

También, el Estado puede dar el “ejemplo”, incorporando prácticas de RSE en las empresas estatales, exigiendo que las empresas concesionarias de servicios públicos las incorporen e incluir indicadores de RSE en los procesos de selección de proveedores.

Por otra parte, la responsabilidad social debería continuar discutiéndose a nivel institucional, no solo en las empresas privadas, sino también a nivel del Estado y de las OSC, ya que la misma es un elemento imprescindible para afianzar la democracia y apuntar al desarrollo social. (López Burian 2006).

### **3.3 Las Alianzas sociales y el abordaje de la pobreza**

En este punto se sugieren algunos temas de la agenda social y modelos de trabajo en la atención a la población que vive en condiciones de pobreza, sobre los cuales existen experiencias probadas de buenas prácticas. El objetivo de este punto es estimular la imaginación, para ayudar a los distintos actores a pensar y diseñar alianzas sociales adecuadas a sus objetivos y organizaciones. No pretende ser un estudio de casos, y, por lo tanto no está escrito bajo el formato correspondiente.

#### **3.3.1 Negocios inclusivos**

##### **Negocios en la base de la pirámide (NBP)**

Bajo el título “Atender a los pobres del mundo, rentablemente”, publicado en la Harvard Business Review en 2002, el profesor C.K. Prahalad de la universidad de Michigan, revolucionó el mundo de los negocios, al afirmar que es posible para las empresas ganar dinero en los segmentos más pobres de la población. Basado en experiencias que estaban teniendo lugar en países del Tercer Mundo, particularmente en la India, Prahalad formuló el concepto de “negocios en la base de la pirámide” (Prahalad, Hammond 2005).

La idea básicamente consiste en los siguientes supuestos: 1) los pobres tienen poder adquisitivo, aunque no compren los mismos bienes y servicios que los no pobres; 2) es incorrecto pensar que las personas pobres están solamente preocupadas de satisfacer sus necesidades básicas; 3) es relativamente fácil y económico establecer canales de distribución para llegar a este segmento; 4) los pobres se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías, lo que facilita desarrollar productos y canales de servicio de menor costo operativo (Gardetti 2005).

A partir de estos supuestos, Prahalad y Hammond concluyen que “las oportunidades de negocios en la base de la pirámide son reales, y están abiertas a cualquier multinacional dispuesta a involucrarse y aprender” (Prahalad, Hammond 2005). Y se podría agregar, a cualquier empresa, no solo a las multinacionales.

Para estos autores, los NBP ofrecen tres grandes ventajas a las empresas: 1) en estos segmentos la demanda por bienes y servicios de bajo precio y buena calidad es

altísima, lo que los convierte en mercados casi no explotados, con *potencial para generar un gran volumen de ingresos*; 2) la necesidad de producir a bajos costos, para ser competitivos en ese mercado, “puede empujar a las empresas a descubrir formas creativas de configurar productos, finanzas y cadenas de suministro para *potenciar la productividad*”. Y estos descubrimientos pueden a menudo ser incorporados de vuelta en sus operaciones existentes en mercados desarrollados (Prahalad, Hammond 2005); 3) estos mercados son semilleros para la experimentación comercial y tecnológica, lo que puede *favorecer los procesos de innovación* en las empresas que los atienden.

En suma, los NBP constituyen un modelo de negocios que permiten a las empresas ganar dinero, al tiempo que facilitan a los sectores pobres el acceso a bienes y servicios a los que actualmente no pueden acceder, Ejemplos de este tipo de bienes y servicios son: microfinanzas (Akula 2008), comunicaciones e información, tecnologías de producción y fertilizantes, equipamiento para el hogar, agua potable, alimentos, etc.

### **Negocios inclusivos.**

En forma paralela, impulsado por empresas que integran el WBCSD, se desarrolló el concepto de negocios inclusivos (NI), que como se verá más adelante, es más amplio que el de NBP. El WBCSD lanzó a comienzos de esta década el *Proyecto Condiciones de Vida Sostenibles*, en “nuestra creencia colectiva de que los negocios no pueden ser exitosos en una sociedad que fracasa – y un planeta con 4.000 millones de pobres se parece mucho más a una sociedad global fracasada” (WBCSD 2004).

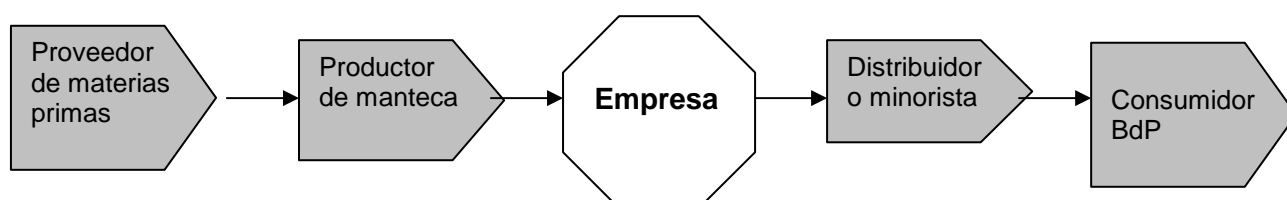
Por negocios inclusivos se entiende una “iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos a la cadena de valor”. (SNV WBCSD 2006). El diseño y ejecución de proyectos de NI se inscribe dentro de políticas de RSE.

La Fundación AVINA es uno de los actores institucionales que participa más activamente en este tipo de proyectos. Para esta fundación, un NI debe cumplir con tres condiciones: a) ser económicamente rentable, a efectos de asegurar su sostenibilidad; b) ser ambiental y socialmente responsable y c) mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

A diferencia de los NBP, los NI involucran la participación de la población pobre y excluida, a lo largo de toda la cadena de valor, y no solamente como consumidores. El enfoque de los NBP está más planteado como una oportunidad para el crecimiento de las empresas, mientras que los NI forman parte de estrategias de RSE.

En ese sentido, la población pobre puede ser beneficiario de un proyecto de NI bajo al menos uno de los siguientes roles: proveedor, distribuidor o consumidor. Los siguientes diagramas ilustran algunas de las situaciones posibles

**Situación 1:** Se trata de un ejemplo ficticio. La empresa es un fabricante de alimentos que usan la manteca como insumo. Estos alimentos están dirigidos al mercado de menores ingresos, con una buena relación calidad precio y accesible a ese mercado.

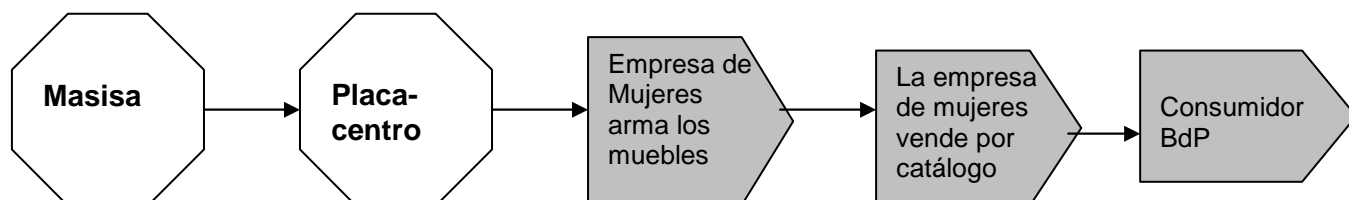


En esta situación hipotética la población pobre puede llegar a: 1) proveer materias primas (ejemplo: leche); 2) elaborar manteca artesanal; 3) tener comercios minoristas en asentamientos irregulares (villas miseria, chabolas o favelas) o 4) ser el consumidor de los alimentos elaborados por la empresa.

**Situación 2:** Este ejemplo se trata de un caso real. La empresa es un proveedor de tableros de madera y diseño (Masisa Chile), que comercializa tableros, piezas de muebles, servicios (corte, enchape) y productos complementarios, a través de puntos de venta denominados Placacentros. Esta empresa desarrolló un proyecto de NI destinado a fabricar muebles populares a ser vendidos por catálogo. En este proyecto (en su versión original) la población de bajos recursos participó ocupando tres roles: fabricantes de muebles, vendedores por catálogo y consumidores (Grupo Nueva 2007)

Para la fabricación y comercialización se promovió la creación de un emprendimiento social integrado por mujeres pobres. Masisa aportó know how de diseño; la ONG Domos brindó acompañamiento a las emprendedoras, la alcaldía local les proporcionó infraestructura y la Interamerican Foundation (IAF) les aportó financiamiento como capital semilla durante los primeros meses para la compra de materiales en los Placacentros.

El siguiente esquema ilustra la estructura inicial del proyecto.



Algunos de los proyectos que operan bajo la denominación de Comercio Justo son también negocios inclusivos.

El modelo de NI implica un cambio cualitativo respecto de otras formas de acción social corporativa, orientadas a colaborar en la lucha contra la pobreza. Su característica central es que se sustituye el enfoque filantrópico-asistencialista por un abordaje de la pobreza, basado en aportar a los pobres distintos instrumentos para que puedan mejorar su calidad de vida por sí mismos. En vez de “dar pescado”, “se enseña a pescar”. De ahí que los NI se enmarquen en un concepto más amplio, denominado “condiciones de vida sostenible”.

Otra innovación consiste en que las empresas, además de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de esas poblaciones, pueden también ganar dinero. O, como señala el WBCSD: “lo que es nuevo en los negocios para condiciones de vida sostenibles es un enfoque conciente de los pobres como clientes potenciales y aliados en los negocios”. Lo que también fortalece la sostenibilidad de estos proyectos: la empresa tiene estímulos económicos para seguir embarcada en ellos.

Los NI son mucho más viables si se encuadran en el marco de Alianzas Estratégicas con otros actores: OSC, gobiernos municipales, organismos internacionales, otras empresas, etc. De acuerdo con los estudios de casos llevados adelante por el WBCSD, estos proyectos tienen buenos resultados cuando las empresas cumplen con tres requisitos: 1) se concentran en sus competencias claves (es decir, contribuye con su “core business”; 2) se vinculan con redes locales y actores que conocen las características de esos mercados (necesidades, canales de distribución, capacidades productivas e infraestructura allí existente, etc.); y 3) construyen alianzas con OSC y gobiernos locales que trabajan para mejorar las condiciones de vida de esas poblaciones, e inclusive con otras empresas que puedan aportar capacidades complementarias.

### Beneficios para los actores

Los beneficios para los actores pueden ser muchos y de la más diversa índole. En base a la experiencia acumulada, se ha podido identificar un conjunto de beneficios que los NI generan para la población objetivo y para las empresas (SNV WBCSD 2006).

NI con personas de bajos recursos que actúan como proveedores o distribuidores		NI con personas de bajos recursos que operan como consumidores	
Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios	Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad de materia prima</li> <li>• Menores costos de transacción</li> <li>• Riesgos compartidos</li> <li>• Acceso a conocimiento y redes locales</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno</li> <li>• Posicionamiento en Comercio Justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y pesos justos</li> <li>• Aseguramiento de mercado para vender</li> <li>• Creación o expansión de puestos de trabajo</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica</li> <li>• Transferencia de conocimientos y tecnología</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Ambiente empresarial y clima de inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un nuevo mercado</li> <li>• Aumento de ingresos</li> <li>• Aumenta valor de la marca y se posiciona para capturar el crecimiento futuro del mercado</li> <li>• Transferencia de innovaciones de productos a los mercados actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad</li> <li>• Precios menores y accesibles</li> <li>• Mejor calidad de vida</li> <li>• Aumento de la productividad</li> </ul>

**Fuente:** SNV WBCSD “Negocios inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo. Ecuadro. 2006. Pag. 4.

### 3.3.2 Otros temas relacionados con la pobreza, a ser abordados en base a Alianzas Sociales.

#### 3.3.2.1 Acceso al mercado de trabajo.

Existe en la región una amplia gama de programas dirigidos a promover la inserción en el mercado de trabajo de las personas pobres. Desde los orientados a la capacitación para trabajar en relación de dependencia hasta los dirigidos a la creación de formas de autoempleo mediante algún tipo de proyecto productivo. Por lo general,

se trata de programas diseñados e implementados por OSC, municipios u organismos estatales, sin la participación de empresas (lo que mejoraría notoriamente la adecuación de las formaciones brindadas a las necesidades del mercado y facilitaría el acceso de sus egresados a puestos de trabajo).

En Uruguay, por ejemplo, se creó en 1991 el Fondo de Reversión Laboral, que se financia con el aporte de trabajadores y empresarios. Este fondo es gestionado por un organismo tripartido (Junta Nacional de Empleo), integrado por representantes del Estado, los sindicatos y las cámaras empresariales. A lo largo de casi 20 años este fondo ha financiado programas de capacitación laboral, dirigidos principalmente a la población de menores recursos. Si bien no existe una medición de cuantas de las personas que han pasado por el programa lograron una efectiva inserción laboral, nuestra experiencia nos permite suponer que la misma está muy por debajo de su potencial. Uno de los factores que explica esta situación es la casi nula inclusión de empresas en esos programas.

Este es un terreno interesante para la colaboración entre Estado, OSC y empresas. Así, por ejemplo, en Uruguay se da una situación paradójica: muchas personas de bajos recursos han sido formadas para tareas con escasa demanda (cocina, administración, atención al cliente, etc.), al tiempo que existen otras tareas para las cuales no hay una adecuada oferta de personas capacitadas (por ejemplo: programadores de informática, operadores de call centers, conductores de camiones internacionales, etc.). Cuando la firma Botnia se instaló en Uruguay, tuvo que capacitar soldadores. Y lo mismo le ocurrió a la empresa india TATA, que no encontraba personas con una formación básica en software, para atender sus servicios de help desk a través de call centers.

Las empresas tienen para aportar información sobre las competencias laborales que requiere el mercado, know how para desarrollarlas, lugares para hacer pasantías y adquirir experiencia, y puestos de trabajo para las personas formadas en esas competencias. La Fundación Forge, que opera en Argentina y Uruguay, incluye en su estrategia la alianza con empresas, las que aportan experiencia durante el proceso de capacitación y ofrecen pasantías a los jóvenes que participan en sus programas.

También, muchos de los programas orientados a ayudar a las personas a desarrollar proyectos productivos (micro-emprendimientos, formas de autoempleo) presentan carencias metodológicas, asociadas a la ausencia de las empresas a lo largo de todo el proceso, desde la formulación de la idea de negocios hasta la puesta en marcha del mismo. Algunos de los puntos débiles de esos programas, que conducen al fracaso de la mayoría de los proyectos productivos que nacen de ellos, se asocian a la ausencia del actor empresa: inadecuada asistencia técnica, ausencia de acompañamiento, falta de apoyo para acceder a canales de comercialización, inexistencia de un paraguas institucional que otorgue legitimidad al productor y su producto en el mercado-objetivo, etc. (Licandro, Etcheverriarza 2006).

### **3.3.2.2 El acceso a la educación formal de niños y jóvenes**

La deserción escolar de niños y jóvenes es uno de los principales factores reproductores de la pobreza. En América Latina y, particularmente en los países del MERCOSUR y Chile, el acceso y continuidad de niños y jóvenes dentro del sistema educativo es una herramienta de lucha contra la pobreza, del tipo “no asistencialista”, porque su objetivo es dotar de instrumentos a la población-objetivo para que pueda romper el círculo perverso en el que se encuentra.

Este es otro terreno en el cual pueden colaborar las empresas mediante la asociación con instituciones educativas. Un ejemplo interesante es el programa Becas de Integración, que el Grupo BBVA está instrumentando en los países de América Latina donde tiene filiales, entre los años 2007 y 2009. Este programa está orientado a niños y jóvenes que viven condiciones de pobreza y exclusión social. Tiene por finalidad lograr su acceso a la educación. En cada país el Grupo BBVA elaboró un proyecto adaptado a sus necesidades específicas. Así, en México la beca está dirigida a hijos de padres que emigraron al exterior o a otras regiones del país; en Chile, las becas están orientadas a mejorar el acceso a la educación inicial de niños pobres y en Uruguay se atiende a jóvenes pobres desertores del primer ciclo de la Educación Media. En México la colaboración es con las escuelas. En Uruguay la empresa trabaja conjuntamente con liceos privados y OSC. En Chile, BBVA hizo un acuerdo con una de las OSC más prestigiosas de ese país: el Hogar de Cristo.

En alianzas para abordar este tema, las empresas pueden poner a disposición de los proyectos una amplia variedad de los recursos y activos mencionados en el “mapa de la colaboración”: donaciones de dinero, productos o equipos informáticos en desuso, trabajo voluntario de empleados (por ejemplo, en el apoyo a estudios domiciliarios o de seguimiento de los niños), ejecutar campañas para recaudar fondos con sus clientes, articular acuerdos con otras empresas para que contribuyan con bienes (material escolar o vestimenta) o servicios (atención de salud, transporte), etc..

### **3.3.2.3 Acceso a servicios de salud**

En general los pobres no tienen acceso a servicios de salud o, en el mejor de los casos, pueden acceder a servicios estatales de regular o mala calidad. En muchos casos la inaccesibilidad se debe a la imposibilidad de trasladarse hasta los centros asistenciales o al desconocimiento de sus derechos para recibir estos servicios. A esta situación se puede sumar la falta de una formación básica sobre temas relacionados con el cuidado de la salud.

En estos segmentos de la población se registran las tasas más altas de embarazo adolescente (salud reproductiva), de nacimientos prematuros y con malformaciones, de mortalidad infantil, de problemas nutricionales y de enfermedades causadas por la exposición de los niños a entornos peligrosos (como es el caso de familias cuyas viviendas se encuentran ubicadas sobre vertederos de basura o al lado de arroyos contaminados).

Este es otro tema de la “agenda social”, determinado por las condicionantes estructurales de los países de la región, que se presta para la puesta en práctica de acciones de RSE en colaboración con otros actores. Un ejemplo interesante lo constituye, en Uruguay, el programa llamado FONDO ROSADO, llevado adelante por la fundación VISIONAIR, cuyo objetivo es atender a los niños prematuros nacidos en el principal hospital público de niños. Para lograr este objetivo, FONDO ROSADO establece acuerdos de cooperación con un amplio y heterogéneo grupo de empresas, de las que recibe fondos (donaciones, venta de productos solidarios), asistencia técnica, servicios de salud privados (complementarios del que reciben del hospital), alimentos y ropa, entre otras cosas. Estos acuerdos de colaboración que, si bien no constituyen alianzas estratégicas, se inscriben dentro de lo que aquí se denominó “apoyo a grupos desvalidos” y “desarrollo institucional”. Con algunas de las empresas asociadas al programa, existe la potencialidad de profundizar la relación, pasando de la fase filantrópica a otra de mayor compromiso.

### **3.3.2.4 Acceso a vivienda**

En nuestros países millones de personas viven en asentamientos irregulares (chabolas, villas miseria, fabelas, etc.). Sus viviendas son sumamente precarias, por lo general de cartón y nylon; o chapa, en el mejor de los casos. Se trata de un problema que crece día a día, ya que es la solución habitacional que encuentran las personas que permanentemente son expulsadas del sistema.

Es conocida la obra que la ONG Un Techo para mi País está realizando en varios países de la región. Se trata de una institución gestionada profesionalmente, con capacidad para movilizar miles de jóvenes voluntarios y que ha desarrollado un modelo estandarizado de construcción de viviendas transitorias de madera. Esta ONG ofrece a las empresas diversas formas de colaboración (principalmente: ser espónsor donando dinero de la empresa, recaudar dinero entre sus clientes mediante acciones de marketing con causa, donar madera y herramientas, organizar actividades de voluntariado corporativo) que les permite obtener múltiples tipos de retorno, desde el fortalecimiento de su reputación corporativa y su relación con la comunidad, hasta la posibilidad de que sus empleados participen en experiencias de trabajo compartido, al mejor estilo de los modernos talleres de “team building”.

Una alianza con Un Techo para mi País, puede abarcar a otros actores que trabajan con las mismas comunidades (instituciones educativas, programas de capacitación laboral y creación de microemprendimientos, municipios, iglesias, etc.) a efectos de ejecutar programas de desarrollo más integrales en dichas comunidades.

### **3.4 Las alianzas sociales y la contribución de las empresas a mejorar la gobernabilidad.**

Las empresas también pueden colaborar con los estados y las OSC para trabajar en la mejora de la gobernabilidad y la gobernanza en la región. Tal como ya se mencionó, la corrupción y falta de transparencia son algunos de los problemas críticos en estos países. Y en esta temática, las empresas tienen mucho para aportar.

Para estas reflexiones, entenderemos la gobernabilidad desde un enfoque alternativo, en el que se destaca su importancia metodológica, al relacionarla con componentes cruciales de la vida social:

- Capacidad de desarrollo de una sociedad.
- Capacidad de resolver pacíficamente los conflictos internos.
- Capacidad de vida de los ciudadanos.
- Capacidad de sobrevivencia de un Estado – Nación como tal.

Y además la gobernabilidad es concebida como una capacidad social y una relación social:

- Capacidad social de trazar y lograr objetivos en organizaciones, localidades, naciones y seres humanos
- Esta capacidad social consiste en relaciones sociales entre grupos, organizaciones, localidades, naciones, regiones y seres humanos.

Además, la gobernabilidad es, desde un enfoque que subraya su componente operativo, la capacidad de una determinada sociedad para enfrentar positivamente los retos y oportunidades que se le plantean en un momento determinado. Por lo tanto implica fortalecer capacidades de actores para mejorar la democracia, la equidad, la competitividad, la eficiencia, entre otros aspectos. Esto hace que tenga un estrecho vínculo con la noción de Desarrollo Humano.

Por otra parte, la noción de gobernanza, entendida como “governance”, describe un régimen internacional donde los Estados soberanos ya no pueden hacer y deshacer a su propio antojo como solían hacerlo, pues participan diversos actores, como ser: gobiernos nacionales, organizaciones internacionales, grandes grupos inversores internacionales, empresas globales, entre otros. Se entiende el término governance como un conjunto de instituciones y reglas que fijan los límites y los incentivos para la constitución y funcionamiento de redes interdependientes de actores (gubernamentales, del sector privado y la sociedad civil), así como la asunción de su importancia para el desarrollo.

La problemática del fortalecimiento de la gobernanza pública no es un tema ajeno a los empresarios. El 25 de enero de 2008, un grupo de líderes del mundo empresarial del Foro Económico Mundial hizo una exhortación en este sentido. Al ser éstos, líderes de empresas multinacionales, generalmente apuntan al mejoramiento de la gobernanza y las reglas de juego globales. Pero es necesario también atender al ámbito local, subregional y regional.

Como ya se ha señalado anteriormente, los problemas de transparencia, a los que se suman otras dificultades vinculadas a la deficiencia administrativa y técnica de las instituciones estatales, afectan el desempeño de las empresas. Por lo tanto el hecho de que éstas apoyen a los gobiernos y actores de la sociedad civil para mejorar las condiciones de gobernabilidad, permite que también se mejoren las condiciones para el desempeño empresarial.

En América Latina, según estudios recientes del Banco Mundial, la estabilidad política es de un 38%, la efectividad del gobierno de un 43%, la calidad de la regulación de un 47% y el control de la corrupción de un 45%. Esta situación sin duda afecta a las empresas y se constituye en una traba para el desarrollo, pero a la vez abre una ventana de oportunidad para el desarrollo de prácticas de RSE.

Algunos autores señalan que los instrumentos internacionales de lucha contra la corrupción se pueden dividir en dos grandes grupos: jurídicos y de autorregulación. Los primeros son “compromisos asumidos por los estados que deben ser transpuestos a las legislaciones nacionales y obligatoriamente asumidos por las empresas en sus operaciones tanto nacionales como internacionales” (Ramos 2008). Los segundos “pueden ser asumidos voluntariamente por las empresas para prevenir y controlar la corrupción en sus operaciones nacionales e internacionales, que provienen tanto del sector empresarial como de sectores de la sociedad civil” (Ramos 2008).

Antonio Vives, en un reciente artículo publicado en la Harvard Business Review (Vives 2008) propone un conjunto de áreas en las que las empresas pueden contribuir en esta temática, mediante acciones de RSE, en colaboración con el estado y otras empresas. Los mismos se puede clasificar dentro alguna de las dos categorías propuestas por Eva Ramos.

**Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR**  
***Acciones concretas e integración regional***  
**Organizan InWEnt y UNESCO**  
**Coordina CEFIR**  
**Buenos Aires, 22 – 24 de septiembre**

- a. Asistencia administrativa en la gestión del Estado (capacitación de funcionarios y mejora de los sistemas de información, etc.).
- b. Mejoramiento y fortalecimiento en los sistemas de administración de justicia (promoción de capacitación, etc.).
- c. Fortalecimiento de las instituciones de supervisión y regulación (a nivel laboral, medioambiental, etc.).
- d. Simplificación de trámites para hacer negocios.
- e. Reducción de las ofertas de corrupción, mediante acuerdos anti-corrupción entre grupos de empresas proveedoras de los estados.

En la tabla del capítulo 2, donde se ilustra el “mapa de la colaboración”, se mencionan tres ejemplos interesantes de cooperación empresa-estado, relacionados con la mejora de la gobernanza, citados por Antonio Vives (Vives 2008).

Estas y otras acciones pueden contribuir, a controlar la oferta y demanda de corrupción, pudiendo operativizarse a través de acuerdos anticorrupción que impliquen a todos los actores. Para avanzar en este sentido, las empresas y asociaciones empresariales necesitan contar con un fuerte acuerdo ético, que afirme el compromiso empresarial con prácticas responsables a nivel local, subregional y regional.

Es importante señalar que la contribución empresarial puede ser consistir en algo más que el aporte de fondos. Su principal aporte debería consistir en establecer un continuo intercambio de sus capacidades específicas con los distintos actores involucrados: capital intelectual y capital social. Para ello, es determinante identificar socios y desarrollar buenas alianzas que den a la intervención empresarial la posibilidad de ganar legitimidad, eficacia y eficiencia.

El aporte de conocimientos, buenas prácticas, y también de trabajo voluntario, puede ayudar a mejorar sistemas de gestión e información que impacten en el mejoramiento de la gobernanza. Un dialogo abierto entre todos los socios, el compromiso convencido del empresariado y un claro reporte de las acciones a la ciudadanía, sin dudas constituiría una forma de “valor social” aportado por el sector privado, en el marco de prácticas de RSE.

#### Capítulo 4: Insumos para la reflexión

En este último capítulo se presentan algunos insumos temáticos para analizar y debatir en este Foro, con el objetivo de acordar un conjunto de lineamientos estratégicos orientados al desarrollo y fortalecimiento de las alianzas sociales en nuestra región. Los mismos son:

- I. Identificar las principales condicionantes estructurales que facilitan/dificultan el desarrollo de la RSE en los países del MERCOSUR y Chile, con particular énfasis en las actividades de RSE que pueden implementarse mediante alianzas sociales. Proponer ideas para potenciar/minimizar esas condicionantes.
- II. Establecer una “agenda de demandas”, para cuyo abordaje las alianzas sociales pueden constituir una herramienta adecuada. Acordar algunos temas prioritarios y establecer criterios para promover estos temas entre las empresas y OSC, a efectos de que elaboren proyectos conjuntos.
- III. ¿Es bueno que el Estado participe en alianzas sociales? En caso afirmativo, ¿cuál debería ser su rol y de qué manera puede contribuir con ellas?
- IV. Analizar los factores que dificultan el trabajo conjunto entre empresas, OSC y el Estado. Sugerir lineamientos de acción para ayudar a estos actores a resolver esas dificultades.
- V. Las alianzas sociales y las PYMES. ¿Qué tipo de proyectos son los más factibles para las PYMES? Establecer lineamientos estratégicos para involucrar a las PYMES en proyectos sociales que estén a su alcance.
- VI. ¿De qué manera se puede involucrar al ciudadano, a los efectos de que mediante su comportamiento como consumidor estimule a las empresas a ser cada vez más socialmente responsables?
- VII. ¿De qué manera se puede promover el desarrollo de alianzas sociales en nuestros países? Establecer algunos lineamientos que sirvan para diseñar una estrategia regional o estrategias por país.
- VIII. ¿Qué podemos hacer para promover el surgimiento de liderazgos, en todos los actores (empresas, OSC y estados), comprometidos con la construcción de alianzas sociales para atender los problemas críticos de la región?

## Bibliografía

ABELENDIA, Lucía. Alianzas Sociales: una perspectiva de colaboración intersectorial Empresa-OSC. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica del Uruguay. 2008 (a disposición en la biblioteca de esta universidad).

ACCION EMPRESARIAL. EL ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Chile. 2003.

AGUILERA, Luis. "Gobernabilidad y gobernanza". Cuba siglo XXI. N°21. 2002

AGUERO, Felipe. La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Grupo RSE-Chile. 2002.

AKULA V. "Los fundamentos de los negocios en la base de la pirámide". En Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Junio 2008.

AUSTIN J. COATSWORTH J. "Convertir la incertidumbre en oportunidad. Las empresas y el vuelco político hacia la izquierda". Harvard Business Review. Edición América Latina. 2007.

AUSTIN, J., Reficco, E y equipo de investigación de SEKN. La construcción de puentes intersectoriales. Alianzas Sociales en América Latina; enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector y organizaciones de la sociedad civil. 2005 (edición digital). Bogotá.

AUSTIN, J., Herrero G., Reficco, E. "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas". Harvard Business Review. Vol. 82. N° 12, 2004.

AUSTIN, J. El desafío de la colaboración. Editorial Granica. Argentina. 2003.

CERRILLO, Agustí. "La cooperación al desarrollo y el fomento de la gobernabilidad". Instituciones y desarrollo. N° 8-9. 2001

CORTINA Adela, "Prólogo", Adela Cortina (editora) "*Construir confianza; ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*", Ed Trotta, Madrid, 2003.

CORTINA, A. *Ética de la empresa, algo más que responsabilidad social*, en: <http://www.canalsolidario.org>. El rol del Estado en el éxito de la RSE", en *Boletín N° 6 Red Puentes Chile*, agosto de 2005

DERES. Manual de Primeros Pasos. Responsabilidad Social Empresaria. Montevideo. 2003.

FUENTES, F., GOYBURU, M., LAMETTI, A. Guía del Pacto Global. Una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial. Sistema Naciones Unidas en Argentina. 2004.

FUNDES. Situación de la Responsabilidad Social de la MiPyME: el caso chileno. FUNDES. Chile. 2005.

GARDETI M. A. La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Buenos Aires. 2005.

GRUPO NUEVA. Modelo de Negocios BdP. Mobiliario básico para Vivienda Social. Proyecto en colaboración MASISA y AVINA. 2007. Presentación PWP. En [http://www.gruponueva.com/databases/comunicacion/sitenueva.nsf/files/denese/\\$file/PROYECTO%20BDP%20CHILE%20ABRIL%202007%20final.ppt](http://www.gruponueva.com/databases/comunicacion/sitenueva.nsf/files/denese/$file/PROYECTO%20BDP%20CHILE%20ABRIL%202007%20final.ppt)

IEN. La construcción de la gobernabilidad democrática. IEN. 2000

IGLESIAS E. Entrevista al Presidente del BID, Enrique Iglesias, realizada por DERES en ocasión de la Conferencia "Del Dicho al Hecho" coorganizada por el BID y CEMEFI en México en setiembre de 2004. En: <http://www.deres.org.uy>

LICANDRO O., GONZALEZ, A. "La acción social de las empresas uruguayas: consistencia estratégica y retorno alcanzado". XIII WORL FORUM. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. IAJBS. Guadalajara. México. 2007.

LICANDRO O., ETCHEVERRIARZA M.P. Reflexiones metodológicas para el diseño de proyectos productivos asistidos. UNESCO. Editorial Trilce. Montevideo. 2006.

LOPEZ BURIAN, Camilo. El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas. Un debate necesario. ICD – Grupo Uruguay de la Red Puentes. 2006

MARTINEZ, J.L., Simón, C., Agüero, A. La Acción Social de la Empresa. Alianzas entre Empresas e Instituciones No Lucrativas. El caso español y latinoamericano. Prentice Hall. Madrid. 2003.

Martínez, M.E, "Legislación Vigente para el Sector Privado y sin Fines de Lucro en Uruguay", en Olivera, Anna Cyntia (ed.), *Marco Regulador de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Sudamérica*, PNUD-BID, Washington DC, 1997. p. 275-278.

PORTER, M., KRAMER M. "Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". Harvard Business Review. Diciembre de 2006.

PRAHALAD C.K. HAMMOND A. "Atender a los pobres del mundo, rentablemente". En Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Agosto 2005.

RAMOS E. "El papel de las empresas en la lucha internacional contra la corrupción". En América Latina, España y la RSE: contexto perspectivas y propuestas. Fundación Carolina. Documento de Trabajo Número 21. Madrid. 2008.

RED PUENTES. "Hacia una cultura de Responsabilidad Social Empresarial", 2004, en: <http://www.redpuentes.org>

SNV WBCSD. Negocios inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo. SNV WBCSD. Quito. 2006.

VINCULAR. Situación de la RSE en América Latina. Hacia un desarrollo sustentable. Red Interamericana RSE. 2005.

**Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR**  
***Acciones concretas e integración regional***  
**Organizan InWent y UNESCO**  
**Coordina CEFIR**  
**Buenos Aires, 22 – 24 de septiembre**

VIVES, A. “¿Es nuestra responsabilidad?”. Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Abril de 2008.a

VIVES, A. “El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa?” En América Latina, España y la RSE: contexto perspectivas y propuestas. Fundación Carolina. Documento de Trabajo Número 21. Madrid. 2008.b

World Business Council for Sustainable Development. Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo. WBCSD. Suiza. 2004.