



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CARTAGENA



ESCUELA LATINO
AMERICANA DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Alianzas para el Desarrollo

Relaciones entre OSC y Empresas

Ibelis C. Blanco R.

Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N.º 5

Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N.º 5

Alianzas para el Desarrollo

Relaciones entre OSC y Empresas

Ibelis C. Blanco R.



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CARTAGENA



ESCUELA LATINO
AMERICANA DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Alianzas para el Desarrollo

Relaciones entre OSC y Empresas

Ibelis C. Blanco R.

Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N.º 5

Con la ejecución de:

Con la financiación de:





UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CARTAGENA



ESCUELA LATINO
AMERICANA DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

© **Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2011**

Director del proyecto

Sebastián Vadalá

Director de la Escuela

Jairo Agudelo Taborda

Coordinador de la Unidad de Investigación

Gustavo Rodríguez Albor

Autora

Ibelis C. Blanco Rangel

Socióloga

Especialista en Cooperación Internacional

Revisión

Daniela Bonilla

Gustavo Rodríguez

Salomón Verhelst

Adriana Torres

Lilliana Blandón

Juan Carlos Márquez V.

Primera edición

Medellín (Colombia), diciembre de 2011

ISBN: 978-958-8590-19-6

Diagramación e Impresión:

Pregón Ltda.

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las organizaciones y empresas que participaron en el estudio.

Las palabras subrayadas en el documento se encuentran hipervinculadas en la versión digital.

La Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo

Es un proyecto colombo-italiano, fruto del convenio entre la **Universidad de San Buenaventura** Seccional Cartagena de Indias, Colombia, la **Universidad de Pavia** y el **Instituto Universitario de Estudios Superiores de la Universidad de Pavia, Italia**. Además de un consorcio de las mayores ONG italianas, COOPI, CISP y VIS. Cofinanciado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia y por la Conferencia Episcopal Italiana.

Su propósito es contribuir al fortalecimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, a través de la formación de profesionales autóctonos que operen en programas de cooperación internacional, la realización de investigaciones en esta área del conocimiento y el apoyo a redes y

al trabajo interinstitucional con las organizaciones que promueven el desarrollo de la región.

La Escuela posee una estructura interna conformada por dos unidades operativas interdependientes: formación e investigación.

La Unidad de Investigación tiene como objetivo realizar investigaciones en el campo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, que contribuyan a la reflexión académica y se constituyan en herramientas básicas en los procesos de gestión de proyectos. Los trabajos de investigación guardan correspondencia con las áreas que conforman el programa académico de la Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo: Economía del desarrollo, Sociopolítica y Metodologías sobre proyectos.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	9
Prólogo	11
Presentación	13
Introducción general	15
Primera parte. Marco de las relaciones entre OSC y Empresas.....	17
Capítulo 1.	
El contexto de la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social.....	19
1.1 La Cooperación para el Desarrollo	21
1.2 Cooperación del sector privado en temas de desarrollo	21
1.3 La Responsabilidad Social	23
Triple Cuenta de Resultados	24
Prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social	24
1.4 Puntos en común entre la Responsabilidad Social y la Cooperación para el Desarrollo.....	25
Rendición de cuentas y transparencia.....	26
1.5 La Inversión Social de las empresas	29
Capítulo 2.	
Partes interesadas: OSC y Empresas	31
2.1 Partes interesadas.....	33
Pasos para la identificación	34
2.2 Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....	38
OSC y Cooperación para el Desarrollo	39
Las OSC en el contexto de la Responsabilidad Social.....	39
Algunas OSC promotoras de la Responsabilidad Social en América Latina.....	41
2.3 Las empresas.....	42
La empresa en el mercado Global.....	42
Las empresas y la dinámica de la Responsabilidad Social.....	43
Partes interesadas de la empresa	43
Capítulo 3.	
Alianzas OSC - Empresas	45
3.1 Importancia de las alianzas en el panorama de la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social	47
3.2 Alianzas entre OSC y Empresas	49
Alianzas de las OSC con las Empresas	49
Alianzas de las Empresas con las OSC	51

3.3 Razones para asociarse	52
Razones por las que una OSC se asociaría con una empresa.....	52
Razones por las que una empresa se asociaría con una OSC.....	53
3.4 Alcances y límites	53
Segunda Parte. Experiencias.....	55
Capítulo 4.	
Experiencias entre OSC y empresas.....	57
FE Y ALEGRÍA.....	59
SAVE THE CHILDREN.....	63
SWISSCONTACT.....	67
WORLD WIDE FUND FOR NATURE - WWF.....	71
Capítulo 5.	
Experiencias entre empresas y OSC.....	75
BAYER Región Andina.....	78
MAPFRE.....	83
MICROSOFT.....	95
CEMEX.....	100
EMPRESAS POLAR.....	107
Capítulo 6.	
OSC y Empresas: Recomendaciones para una gestión efectiva.....	117
Recomendaciones para las OSC.....	119
Recomendaciones para las empresas.....	120
Guía de trabajo entre OSC y empresas	120
Referencias	123
Bibliografía	127
Anexos	131
A. Notas metodológicas	131
B. Instrumentos internacionales.....	137
Declaración de Río sobre Medio ambiente y Desarrollo	137
La Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sustentable	141
Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	145
Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.....	147
Pacto Mundial	151
C. Información de interés.....	152
Fuentes de información	152
Documentos de interés para OSC y empresas	158
Índice de Figuras y Tablas.....	161

Agradecimientos

Dedicado a: mis padres, Juan Blanco y Ligia Rangel, mi hermano Héctor Blanco, mi sobrino Héctor Jesús Blanco López, mis tías Magaly y Maritza Torrealba, mi abuelita Dora de Rangel, mi familia adoptiva Esperanza de Duarte, Juan Duarte, Anamilena García, Rosalba Guzmán, familia Gómez Lorduy y la comunidad CL.

Durante la elaboración del documento, fue necesario recorrer un camino, en momentos fascinante en otros fatigoso, en el cual fui acompañada y sostenida por personas valiosas e incondicionales que me brindaron sus consejos de principio a fin. A ustedes les deseo el más profundo agradecimiento:

ELACID: Daniela Bonilla, Jairo Agudelo, Viviana Gómez, Fanny de la Peña, Gustavo Rodríguez.

COOPI: Sebastian Vadalá, Adriana Torres, Ligia Caden, María Angélica Osorio, Carin Terán.

Symbiosis comunidad & empresa: Miguel Ángel Gómez y Sandra Delgado.

Etia: Xavier Agulló.

Universidad Externado de Colombia: Gustavo Yepes López.

Universidad de Cartagena: Dewin Pérez.

Universidad de Pavía-Italia: Marco Missaglia.

Universidad de San Buenaventura – seccional Cartagena: Salomón Verhelst, Lilliana Blandón.

A las personas que facilitaron la información y documentación para hacer posible la sistematización de experiencias de organizaciones y empresas:

Fe y Alegría - Venezuela: Juan Carlos Escalona.

Save the Children - Colombia: Marcela Forero y Peter LaRau.

Swisscontact: Philippe Schneuwly (Colombia), Cecilia Rivera (Perú).

WWF - Colombia: Carmen Ana Dereix y Javier Humberto Sabogal.

Bayer Andina: Ana Jaramillo (Colombia), Beatriz Arrieta (Colombia), Romina Solari (Perú).

MAPFRE – Colombia: Victoria Bejarano, María Magdalena Montoya (Fundación, MAPFRE).

Microsoft - Argentina: Gonzalo Bazgan.

CEMEX: Mónica Reyes (Colombia) Mariana Jaramillo (Colombia), Adriana Dahik, Marcela Cano (Costa Rica). Martha Patricia Herrera (México), Gina Fortet (Panamá).

Fundación Empresas Polar: María Mercedes Aznar, Evelyn Pimentel, Gerardo García, Virginia Villegas. Delegación de la Unión Europea en Colombia: Marcela Salazar, Silvia Falla, Manuel de Rivera.

Consejo Noruego para Refugiados: Andrea Naletto.

Instituto Mora - México: Miriam Ordóñez.

De igual forma quiero subrayar la colaboración de: Guillermina Farah (Argentina), Félix Ríos (Venezuela), Javier Espada Valenzuela (Bolivia), Samir Montemiranda (Colombia), Lorena Monroy (Colombia), Mayra Sánchez (Colombia), Jaqueline Berumen (México), Desirée Jiménez (Perú), Marilyn De Abreu (Venezuela), Luis Camejo (Venezuela), Sandra Quintero Roa (Colombia), Gabriela Velez (El Salvador).

Prólogo

En los últimos tiempos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha ocupado un espacio en las agendas nacionales e internacionales, por lo cual, se ha convertido en un tema de interés para agentes públicos y privados. No se trata en de una invención reciente, ni tampoco de una moda, sino de una auténtica necesidad que las grandes empresas identificaron para mejorar su imagen en la sociedad y evitar, en lo posible, boicots y ataques a su reputación.

El respeto a los derechos humanos, el cuidado del impacto medio ambiental y la inversión social en la comunidad han sido temas primordiales en el abordaje de cualquier estrategia de RSE de las grandes corporaciones globales y, cada vez más, de empresas de menor tamaño.

Fue en los años setenta cuando se fijó la cifra del 0,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de los países de renta alta para combatir la pobreza en los países en vías de desarrollo. Cuarenta años después, luego de la eclosión de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), se evidencia que la situación no solo no ha mejorado, por el contrario, la brecha entre países de renta alta y baja continúa en aumento.

El reto que se le plantea a la humanidad es complejo pero inexcusable: colaborar para avanzar. Ni los gobiernos solos, ni las empresas, ni las OSC por su propia cuenta serán capaces de solucionar

las necesidades de un mundo con tantas desigualdades. La construcción de sociedades con actores que desarrollan estrategias colaborativas se plantea como única vía para dar paso a una nueva humanidad. No obstante, esto solo será posible en la medida en que la ciudadanía se muestre activa y consciente, ya que este papel es lo que da combustible y sentido a las OSC y a su vez impulsa la Responsabilidad Social de gobiernos y empresas por igual.

Desde una perspectiva histórica, la colaboración entre empresas y OSC no siempre ha sido exitosa, se puede observar que la relación entre estos dos actores ha encontrado dificultades para gestionarse acertadamente. Por un lado, las OSC han visto la Responsabilidad Social como una opción de captación de fondos y no como una forma de gestión que deben aplicar en su organización, la cual está basada en principios esenciales. Por otro lado, las empresas no han integrado la inversión social en su estrategia corporativa, y han hecho de las colaboraciones con las OSC una actuación aislada para responder a una presunta presión social o mejorar su imagen, o simplemente no empeorarla.

Ambas conductas han resultado en matrimonios de conveniencia sin un fin claro, ya sea entre empresas y OSC de tamaño grande o pequeño. Las alianzas deben responder a la necesidad de consecución de objetivos que, de forma separada, no sería posible alcanzar. De este modo cobra sentido la cooperación en el nivel de OSC y empresas.

Por todo lo anterior, la colaboración entre OSC y empresas se sitúa como pilar en el desarrollo sostenible, pues hace que las partes tomen conciencia de su propia Responsabilidad Social pero, sobre todo, impulsa la generación de sinergias y da lugar a un espacio de concurrencia para las diversas estrategias.

El presente trabajo pretende abordar precisamente el análisis de casos, tanto de alianzas que dirigen las OSC como de las que dirigen las empresas, para identificar los factores de éxito, los cuales, inexorablemente, tendrán que hacer referencia a la gestión y al enfoque estratégico.

F. Xavier Agulló García
Experto en Responsabilidad Social y Territorios
Socialmente Responsables
Socio Consultor de la Red Ética
Barcelona, Octubre de 2011

Presentación

En un mundo, donde a pesar de cinco mil años de evolución y destacados adelantos científicos y tecnológicos, más de mil millones de personas padecen hambre, o decenas de millones de niños mueren de enfermedades prevenibles; donde cientos de miles tienen limitado el acceso a los recursos básicos, la salud o la educación; y donde una cuarta parte de la población padece de necesidades, son violentados y discriminados y su hábitat natural está siendo seriamente deteriorado para producir bienes que no están a su alcance, la confianza en el porvenir es un reto difícil de alcanzar para muchos de nosotros.

Las responsabilidades de esta precaria situación no deberían recaer solo en el pasado, o trasladarse a las instituciones y a los gobiernos, por su permisividad e indolencia, tampoco se puede limitar al señalamiento de los que la aprovechan para su propio beneficio, esta responsabilidad debería recaer en cada uno de nosotros, por nuestra insensibilidad frente al dolor ajeno, por la indulgencia con que apreciamos las desigualdades, con el silencio con el que muchas veces aceptamos las injusticias, pero sobre todo por la inmovilidad con la que nos hacemos cómplices de sus consecuencias.

Sin embargo, una todavía mayor responsabilidad nos desafía, y es la responsabilidad de acercarnos a los otros, la de aceptarlos como pares, la de confiar en sus intenciones y la de establecer lazos

que nos permitan superar nuestras diferencias para trabajar por un objetivo común y perseguir un sueño compartido. Por supuesto, esta no es una tarea fácil, y requiere optimismo y disposición, así como decisión y compromiso, pero también conocimiento y un método que nos facilite la aproximación, el acercamiento y la continuidad de las relaciones.

Si bien las relaciones entre las personas tienen sus particularidades y dificultades, las relaciones entre instituciones y organizaciones son mucho más complejas y delicadas. Tal es el caso de las relaciones entre organizaciones de la sociedad civil y empresas, debido a que en muchos casos cuentan con objetivos y metas tan disímiles e incluso lógicas que a veces parecen opuestas.

En ese sentido el conocimiento y los métodos que permitan y faciliten esas relaciones son invaluable, ya que no solo pueden potenciar los esfuerzos que aisladamente realizan los diferentes tipos de organizaciones, sino que, bien definidos y encaminados, pueden utilizar el creciente poder, tanto de las empresas como de las organizaciones de la sociedad civil, para aportar sustancialmente a la búsqueda de soluciones a las problemáticas más apremiantes del mundo contemporáneo. En eso precisamente radica la importancia del documento *Alianzas para el Desarrollo. Relación OSC y Empresas*, que Ibelis Blanco presenta a continuación, ya que es una mirada integral y propositiva a las disyuntivas presentes en las relaciones institucionales de privados que cuentan con necesidades e interés en temas públicos.

Este documento, que de forma práctica busca ilustrar las relaciones colaborativas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, pretende en su primera parte acercar al lector a los conceptos básicos de la Cooperación Internacional y la Responsabilidad Social, para adentrarlos posteriormente al concepto de grupos de interés y relaciones colaborativas. En la segunda parte, compuesta por casos tanto de organizaciones de la sociedad civil como de empresas, se presentan enriquecedoras experiencias de trabajo conjunto, y finaliza con una propuesta metodológica, que sin el ánimo de dar recetas predeterminadas para el manejo de estas relaciones, propone una serie de recomendaciones, producto de sus actividades de investigación, que facilitan el acercamiento de esos dos mundos que a veces parecen tan lejanos.

Invito entonces a los lectores, a utilizar el trabajo de Ibelis Blanco como referencia conceptual para abordar sus inquietudes intelectuales y como mentor o guía para aprender de las experiencias presentadas, y finalmente para soñar con las posibilidades que una ética dialógica puede permitir a nuestra sociedad para la solución de los graves problemas que nos aquejan, porque, finalmente, son esos esfuerzos individuales, ese compromiso particular en la búsqueda de soluciones para todos, los que le han dado viabilidad a este mundo y son los que se la darán a futuro.

Gustavo A. Yepes López
Director del Área de Gestión Social
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia
Bogotá, octubre de 2011

Introducción general

El presente documento parte de la necesidad de organizar información sobre la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social, en el marco de las Alianzas para el Desarrollo que se están presentando en América Latina entre las empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante OSC).

Después de la búsqueda y el análisis de documentos sobre Responsabilidad Social y Cooperación para el Desarrollo se encontró que, a pesar de que trataban temas en común (como desarrollo sostenible, rendición de cuentas, derechos humanos, entre otros), muy pocos establecen un vínculo directo entre ambas, salvo Molina (2009), que comenta la relación entre ellas a partir de un estudio de casos sobre los laboratorios de paz en Colombia, y Domínguez (2011), quien hace un análisis histórico de la relación.

Por esto, con el objetivo de hacer explícita la relación entre ambas, se seleccionaron dos actores¹: empresas y OSC, porque: a) desde la perspectiva de la Cooperación para el Desarrollo las OSC son una ficha clave en la gestión de proyectos, y cuentan con legitimidad en las comunidades para ejecutar programas y proyectos de distinta naturaleza (por ejemplo, de desarrollo, ayuda humanitaria, medio ambiente, etcétera); por su parte las empresas son actores emergentes en la cooperación, y a partir del marco internacional propuesto por Naciones Unidas están siendo vis-

¹ En la Cooperación para el Desarrollo se habla de actores, mientras que en la Responsabilidad Social se habla de partes interesadas, grupos de interés o *Stakeholders*, por lo cual, para los efectos del documento, se emplearán estos términos de manera indistinta, con la salvedad que tienen el mismo significado.

tas como financiadoras en temas de desarrollo. b) Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, a las OSC se les proponen elementos de gestión, como rendir cuentas e informes de sostenibilidad para generar competencias de valor y para que sean vistas como socios de las empresas. Éstas, a su vez, también deben rendir cuentas a sus partes interesadas y establecer procesos de diálogo y consulta, y necesitan contar con aliados como las OSC para legitimar su papel en temas sociales y ambientales que tradicionalmente no eran de su competencia.

Tanto la Cooperación Internacional como la Responsabilidad Social abordan temas en común, el hilo que las diferencia puede ser casi imperceptible, lo que puede generar confusión, así que el presente documento pretende establecer esos puntos de coincidencia entre ambas teniendo presente que provienen de corrientes diferentes: la primera deriva de las relaciones internacionales y la segunda de las ciencias administrativas.

La relación OSC-empresa fue estudiada por Valor y Merino (2005) en el marco de la Responsabilidad Social en España, y propusieron una teoría que explica el “por qué y el cómo se inicia y se desarrolla la relación entre los dos agentes en España” (p. 3). El presente documento, a diferencia del de Valor y Merino, pretende reflejar experiencias de la relación entre OSC y empresas en Latinoamérica sin establecer relaciones de causalidad entre ambas, sino mirar si éstas han contribuido de alguna manera a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Este documento describe las relaciones entre OSC y empresas, no de manera unívoca sino bidireccional, partiendo de las experiencias de proyectos formulados desde las OSC y desde las empresas. Por esta razón, el documento se organiza en dos partes: la primera ofrece un marco contextual donde se hace referencia a la globalización económica en la que se desarrolla la Cooperación para el Desarrollo, y a la Responsabilidad Social, sus temas fundamentales y los puntos en común con la Cooperación para el Desarrollo. Luego se

habla de OSC y empresas como partes interesadas y, finalmente, se describen algunas modalidades de alianzas. La segunda parte, intenta hacer visible la experiencia de OSC que se encuentran en varios países de América Latina, y que por su trayectoria han desarrollado alianzas con distintos actores, entre ellos las empresas. De igual forma, se exponen los casos de grandes empresas que han realizado iniciativas con apoyo de algunas OSC estableciendo para ello alianzas a mediano y largo plazo.

Uno de los hallazgos del estudio, que deben tener en cuenta las OSC, es identificar que la Responsabilidad Social es mucho más que una forma de acceder a recursos del sector empresarial, más bien debe ser vista como una estrategia de gestión. Es probable que dicha percepción sobre la Responsabilidad Social se deba a que algunas empresas visibilizan aspectos relativos a la comunidad, población vulnerable, omitiendo otras partes interesadas como personal, cliente, proveedores, gestión ambiental.

El estudio es una invitación para que las Organizaciones de la Sociedad Civil consideren algunos elementos de gestión para entrar en la dinámica de relación con las empresas, tales como:

- Incluir dentro de sus estrategias elementos propios de la Responsabilidad Social porque es una forma de gestión que aplica a todo tipo de organizaciones.
- Comenzar a ver a las empresas como aliados en los procesos de desarrollo.
- Explorar posibilidades de trabajo en conjunto.

También es una invitación para que las empresas:

- Comiencen a ver a las Organizaciones de la Sociedad Civil como aliadas en los procesos de desarrollo.
- Profundicen en la relación con las Organizaciones de la Sociedad Civil de manera sinérgica, yendo más allá de iniciativas puntuales.

Primera Parte

**Marco de las
relaciones entre
OSC y Empresas**

En este apartado se encuentran los argumentos teóricos que sustentan la relación entre Cooperación para el Desarrollo y Responsabilidad Social, específicamente a través de la relación entre OSC y empresas. En primer lugar, se presenta el contexto de la Cooperación para el Desarrollo y se presta especial atención a la cooperación del sector privado, respaldada por argumentos formulados por organismos internacionales. En segundo lugar se hace la diferenciación entre la Responsabilidad Social y la inversión social de las empresas, ya que éste último es uno de los múltiples componentes de la Responsabilidad Social y el de mayor interés para las OSC. Finalmente, se introduce la importancia de las partes interesadas, específicamente las OSC y las empresas. Para ello, se describen algunas modalidades de alianzas.

Capítulo

1

**El contexto de la Cooperación para el
Desarrollo y la Responsabilidad Social**

1.1 La Cooperación para el Desarrollo

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial se inició lo que se conoce hoy día como Cooperación Internacional para el desarrollo, cuyo objetivo inicial fue la reconstrucción de Europa, la cual recibió fondos de cooperación a través de la Ayuda Oficial al Desarrollo (en adelante AOD) y específicamente a través del *Plan Marshall*. En este período también se crearon organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

El actor predominante en el escenario de las relaciones internacionales ha sido el Estado nación, sin embargo, con la dinámica de los procesos de globalización financiera se originó una mayor interdependencia de los mercados y surgieron otros actores en el escenario, lo que generó de alguna manera la pérdida de autonomía de las políticas económicas² y por lo tanto la disminución de la supremacía de los Estados en los procesos de desarrollo económico.

Con el paso del tiempo y el crecimiento de los mercados de capitales el aumento de la internacionalización de la inversión, la producción, el comercio y el consumo, los Estados han descentralizado su poder a nivel local. Algunos autores como Castells (2004) se han preguntado si el Estado es impotente, argumentando que el contexto de globalización económica ha propiciado que otros actores ganen influencia en el escenario internacional, entre ellos las empresas y la sociedad civil organizada (a través de la creación de organizaciones).

Este nuevo escenario trae consigo un marco que orienta los procesos de desarrollo y sus actores.

Este marco, elaborado entre la última década del siglo XX y principios del nuevo milenio, es también el contexto de la Responsabilidad Social. Los documentos que forman parte del marco de la Cooperación Internacional son: la Declaración de Río sobre Medio ambiente y Desarrollo (1992); la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998); los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), y la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible (2002).

A raíz de la cumbre de Río surgió la iniciativa del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Mayor información consulte: [WBBCSD](#) (sus siglas en inglés).

1.2 Cooperación del sector privado en temas de desarrollo

A pesar de que la historia del siglo XIX y XX ha documentado importantes acciones en las que las grandes empresas han irrespetado los derechos de sus trabajadores y la comunidad, y además han trasgredido el equilibrio del medio ambiente³, es válido preguntarse: ¿por qué legitimar el papel del sector empresarial en los temas de desarrollo? En efecto, son varios los argumentos que legitiman su papel.

Primero, en la década de los noventa el Banco Mundial y algunas agencias bilaterales de desarrollo introdujeron en el vocabulario de la cooperación el enfoque multiparticipativo (*multi-stakeholder*) para involucrar en las actividades de los proyectos a los grupos de interés⁴ directos e incluir, por lo tanto, al sector privado (The World Bank Group, s.f.).

² El supuesto de “pérdida de autonomía” tiene que ver con que “en un mundo donde la globalización financiera ha adquirido una enorme importancia las políticas económicas pierden autonomía.” (González, 2003, p. 152).

³ La contaminación realizada por las empresas era considerada como una externalidad negativa, por lo cual no era obligatorio asumir todos los costes de esta acción.

⁴ El término *partes interesadas* o grupos de interés se explicará más adelante, no obstante, como su nombre lo indica, son grupos de personas cuyos intereses están relacionados con las actividades de una organización.

Segundo, la globalización abrió la posibilidad de que los grandes problemas de desarrollo no fueran responsabilidad exclusiva de los gobiernos, razón por la cual, durante la cumbre del milenio del 2000, los dirigentes de los países que conforman las Naciones Unidas establecieron una alianza con todos los actores del desarrollo para fijar plazos y establecer objetivos globales para replantear estos problemas.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), además de ser uno de los marcos políticos y éticos de la Cooperación Internacional, son una brújula para que los actores de la sociedad mundial orienten sus estrategias, programas y proyectos en función de éstos.

Tercero, porque las empresas, a través de sus fundaciones, han contribuido a resolver problemas puntuales de las comunidades aledañas a sus centros de operación.

Cuarto, la cumbre de Río de 1992 posicionó el tema en la agenda global la importancia de iniciar el diálogo con las empresas sobre los problemas de desarrollo; allí se comenzó a plantear el principio de “responsabilidades comunes pero diferenciadas”, que según Ocampo y Martín (2004) es una guía para la construcción de un orden global.

Quinto, el mecanismo que directamente vincula a las empresas en este contexto es el [Pacto Global](#)⁵ propuesto por Naciones Unidas en 1999; consta de 10 principios, alineados en cuatro ejes temáticos:

- Derechos humanos.
- Derechos laborales.
- Medio ambiente.
- Anticorrupción.

El Pacto Global es un espacio en el que participan empresas y organizaciones sin actividad empresarial. Las empresas comunican de manera volun-

taria a sus grupos de interés y a la sociedad en general los avances del compromiso voluntario, a través de informes de progreso, resaltan que sus acciones van más allá de su actividad lucrativa y cómo alinean sus estrategias de negocio a los ejes temáticos antes señalados.

Según el [informe](#) anual del Pacto Global (United Nation, 2010), las empresas han adelantado su labor en favor del medio ambiente, mientras que en lo relacionado con los derechos humanos y derechos laborales aún falta mucho. Los países latinoamericanos con mayor número de empresas que participan en el Pacto Global son Brasil y Argentina.

Por último, es necesario aclarar que la Responsabilidad Social nace de las ciencias administrativas pero no se limita a ellas; su lógica se puede aplicar a cualquier organización que desee generar valor agregado, para lo cual deberá:

- Considerar los impactos económicos, sociales y ambientales de sus acciones desde el punto de vista ético. Dicho argumento va en la línea del enfoque de desarrollo humano sostenible.
- Tomar en cuenta las opiniones de sus partes interesadas o grupos de interés.

Los impactos económicos, sociales y ambientales son conocidos en el mundo de los negocios como “triple balance” o triple *botton line*, y resaltan la importancia de las empresas en los macro procesos de desarrollo.

Para saber más....

Si bien el Pacto Global es una invitación para las empresas, en él también participan organizaciones sin actividad empresarial:

- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Sindicatos
- Gobiernos
- Academia

⁵ Oficialmente denominado por Naciones Unidas “Pacto Mundial”. Para efectos de este documento se utilizará el término Pacto Global.

En resumen, la frase de Milton Freedman, según la cual “la única responsabilidad de la empresa es generar ganancias para sus accionistas”, irá perdiendo valor en un contexto global cada vez más interrelacionado, pues los grupos de interés o partes interesadas, aunque no tomen decisiones en la empresa, son un actor que en alianza puede generar valor agregado y contribuir a los procesos de desarrollo.

1.3 La Responsabilidad Social

Es frecuente mirar noticias sobre Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Universitaria, Responsabilidad Social de las Organizaciones, en la mayoría de los casos se da por sentado que el lector conoce el significado de estos términos. Para evitar confusiones y distintos puntos de vista, el presente apartado tiene como propósito indicar qué es la Responsabilidad Social, tomando como referencia la definición que señala la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), por ser la que ha propuesto las directrices de la Responsabilidad Social a nivel internacional.

Antes de pasar a la definición, es necesario describir la discusión sobre la Responsabilidad Social

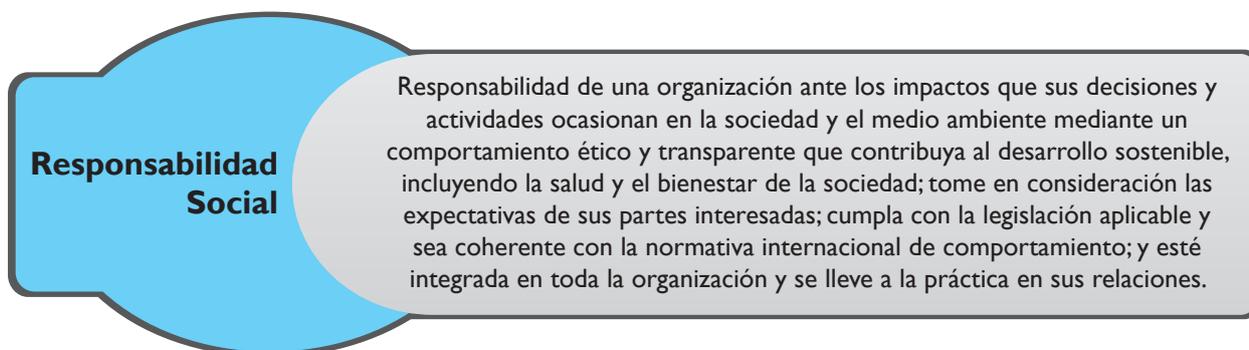
específicamente en el campo de la ISO, la cual comenzó en el 2000 cuando el Comité sobre Políticas de los Consumidores (COPOLCO) de esta organización inició un diagnóstico para elaborar una norma relacionada con el tema de la Responsabilidad Social, analizando para ello las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En 2004, durante la conferencia de la ISO en Estocolmo (Suecia), la cual contó con el apoyo del Instituto de Normas Sueco y la Agencia de Cooperación para el Desarrollo Internacional Sueca (SIDA, por sus siglas en inglés) se planteó la importancia de contar con un documento que proporcionara directrices a nivel internacional para formular, establecer y hacerles seguimiento a las acciones de responsabilidad.

Desde 2005 y hasta 2010 se realizaron reuniones anuales para deliberar sobre el tema y elaborar borradores de trabajo cuyo producto final fue publicado en noviembre de 2010. Una de las particularidades de esta norma es que no es certificable (a diferencia de las otras ISO), sino que fija las directrices generales, las materias fundamentales y las orientaciones sobre cómo integrar la Responsabilidad Social en toda la organización.

A continuación se indica la definición de Responsabilidad Social propuesta por la ISO:

Figura 1. Definición de la Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración del autor basado en ISO 26000 (2010, p. 3)

La definición propuesta por la ISO destaca lo siguiente:

- Habla de organización y no de empresa (sea de tipo pública o privada, con o sin fines de lucro).
- Dichas organizaciones generan impactos (sociales y ambientales).
- El elemento ético y de transparencia debe estar presente en toda organización.
- Es necesario tomar en cuenta a las partes interesadas.
- El fin último es contribuir al desarrollo sostenible.

Triple Cuenta de Resultados

Si bien la definición sobre Responsabilidad Social abarca puntos importantes y es lo suficientemente general para gestionarla de manera facultativa por cada organización, es necesario precisar lo que significa el triple balance.

El triple balance (o *triple bottom line* como se le conoce en inglés), es un término propio de las ciencias administrativas que fue acuñado por John Elkington en 1994 (citado por Mitchell, Curtis & Davidson, s.f.) para argumentar la importancia que han cobrado a nivel internacional:

- El medio ambiente⁶.
- El diálogo con los grupos de interés en la toma de decisiones (colaboradores, proveedores, sociedad civil organizada).
- El actual modelo de “desarrollo económico.”

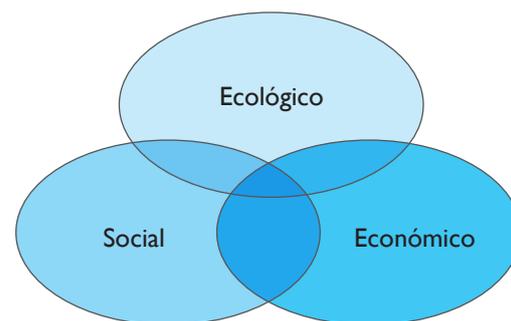
Lo anterior no deja de lado los márgenes de rentabilidad financiera que demandan los accionistas de una empresa.

El triple balance propone reconciliar diferentes puntos de vista que tradicionalmente han sido

irreconciliables, e invita a que las organizaciones sean económicamente rentables; medioambientalmente sostenibles, y socialmente responsables.

Además, otro punto que deriva del triple balance es la importancia de comunicar a las partes interesadas sobre la gestión en los temas sociales y ambientales. Inicialmente se le llamó *accountability*, siendo su traducción al español responsabilidad, pero en la actualidad se le conoce como *rendición de cuentas o informe de sostenibilidad*.

Figura 2. Triple cuenta de resultados



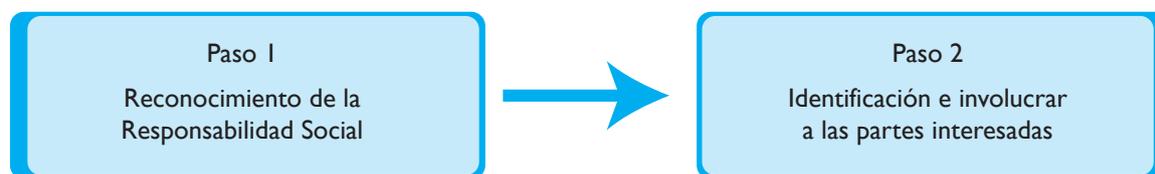
Fuente: Elaboración del Autor.

Prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social

La ISO 26000 (International Organization for Standardization [ISO], 2010) propone dos prácticas que son fundamentales para iniciar la gestión de la Responsabilidad Social. La primera, es el reconocimiento de que las decisiones de una organización pueden generar impactos sociales o medioambientales. La segunda, es la identificación de quiénes son las partes interesadas para poder iniciar un proceso de diálogo que permita conocer cuáles son sus intereses, a fin de que puedan ser considerados y (en la medida de lo posible) respetados.

⁶ Como el informe Brundtland (1987), la posterior Cumbre de la Tierra (1992) y la publicación de la norma de certificación ambiental ISO 1400 (1996).

Figura 3. Prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000 (2010).



Fuente: Elaboración del Autor.

1.4 Puntos en común entre la Responsabilidad Social y la Cooperación para el Desarrollo

La ISO 26000 (2010) estableció siete *principios o materias fundamentales* para la Responsabilidad Social a fin de fijar prioridades a la organización que los asuma, establecer el alcance e identificar asuntos pertinentes. Los principios son:

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

De estos principios, cuatro guardan relación directa con la Cooperación para el Desarrollo, porque los *Derechos Humanos* están consagrados en la carta de Naciones Unidas y marcaron el inicio del sistema moderno de las relaciones internacionales; en cuanto a las *prácticas laborales*, se encuentran enmarcadas en las pautas fijadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que es uno de los organismos especializados⁷ de Naciones Unidas en materia de empleo y trabajo, el cual

depende a su vez del Consejo Económico y Social, también conocido como ECOSOC (por sus siglas en inglés); el medio ambiente es el séptimo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y la *participación activa y desarrollo de la comunidad* ha sido un tema de interés en la Cooperación para el Desarrollo, que se hizo explícito durante los foros de Alto Nivel sobre la Cooperación Internacional en 2008 en Accra (capital de Ghana) y en 2011 en Busán (Corea del Sur)..

A continuación se describen dichos principios desde la óptica de la Responsabilidad Social.

Los *Derechos Humanos* constituyen uno de los principios fundamentales. Históricamente han sido considerados competencia de los Estados y su relación con los ciudadanos, la Responsabilidad Social los reconoce y debe velar por que sean respetados. La ISO 26000 (2010) indica que en algunas circunstancias se pueden presentar dilemas en materia de derechos humanos con la organización y tienen que ver con: situaciones de conflictos o inestabilidad política extrema, desastres naturales o pobreza extrema, cultura de la corrupción, “participación en actividades extractivas u otras actividades que podrían afectar de manera significativa recursos naturales, tales como el agua, los bosques o la atmósfera o perjudicar a las comunidades” (p. 26).

Grupos de Interés – Partes interesadas y Stakeholders son sinónimos

⁷ La OIT es uno de los organismos especializados de la ONU cuya particularidad se basa en que su creación en 1919 es anterior a la ONU (1945), sin embargo, la ONU invitó a la OIT a que formara parte del sistema de Naciones Unidas y se convirtió en la primera agencia especializada de esta Organización. Otra particularidad es que es el único organismo de Naciones Unidas que cuenta con representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores. Dicha característica se le conoce como tripartita.

En cuanto al *medio ambiente*, la ISO 26000 (2010) sugiere que las organizaciones que decidan asumir la Responsabilidad Social deben cumplir con los siguientes principios:

- La *responsabilidad ambiental*, además de cumplir con las leyes y regulaciones, debe asumir la responsabilidad de los efectos provocados en el medio ambiente por sus actividades.
- El *enfoque precautorio*, cuyos antecedentes derivan de la declaración de Río de 1992, sugiere que no es argumento suficiente la falta de pruebas científicas sobre la adopción de medidas “costo-efectivas” para protección del medio ambiente, por lo cual la organización debe tomar en cuenta la relación costo-beneficio a largo plazo.
- La *gestión de riesgos ambientales*, que consiste en implementar programas orientados a mitigar los efectos del cambio climático.
- *Quien contamina paga*, significa que la organización debe asumir los costos derivados de su actividad (p. 42).

La *participación activa y el desarrollo de la comunidad*⁸ tiene que ver con el reconocimiento de ésta como grupo de interés para la organización y posteriormente la relación que se puede establecer particularmente en los siguientes temas:

- Educación y cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
- Desarrollo y acceso a la tecnología.
- Generación de riqueza e ingresos.
- Salud.
- Inversión social.

En otras palabras, se sugiere que la organización que decida relacionarse con la comunidad debe partir de un diagnóstico de ésta para conocer sus necesidades, expectativas así como de los actores

que la componen para favorecer los procesos de consulta y participación.

La Figura 4 permite observar que los principios que rigen la Responsabilidad Social deben tener en cuenta varios elementos relacionados con las partes interesadas, tanto internas como externas a la organización, desde quienes toman las decisiones (gobernanza) hasta las comunidades.

Por lo cual, para que una organización diga que es *socialmente responsable* debe considerar todos los principios que señala la ISO 26000 (o al menos los que apliquen para su organización), darles valor a elementos que probablemente considera pero que no se encuentran integrados a su sistema de gestión y comunicarlos posteriormente a sus partes interesadas.

Rendición de cuentas y transparencia

Tanto para la Cooperación Internacional como para la Responsabilidad Social, las partes interesadas son un tema clave, como también lo es la *rendición de cuentas* y la transparencia.

Los argumentos de la importancia de la rendición de cuentas han estado presentes en la Cooperación Internacional, pero toman el carácter de compromiso durante el segundo Foro de Alto Nivel (FAN) sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en París en 2005. Allí se establecieron cinco compromisos para aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo, entre ellos el de *Responsabilidad mutua*, según el cual los actores deben rendir cuentas para incluir el tema de transparencia.

Pero, ¿rendirle cuentas a quién? En el caso de las Alianzas para el Desarrollo, una organización debe rendir cuentas a otras con las cuales se relacione (no sólo a los financiadores, en el caso de las OSC, o a los accionistas en el caso de las empresas).

⁸ Cada comunidad tiene particularidades sociales, políticas e históricas que la diferencian de otras.

Figura 4. Principios o materias fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000 (2010).



Fuente: ISO 26000 (2010, p. 21).

Figura 5. “ONG’s deben rendir cuentas por el dinero que reciben”

ONG’s deben rendir cuentas por el dinero que reciben

12 de Agosto de 2009, 06:18

La Paz - Bolivia. Las ONG’s están obligadas a rendir cuentas sobre dinero que reciben para afrontar los desastres naturales por los cambios climatológicos en el país, según Nancy Gutiérrez, gerente de Asuntos Humanitarios y Emergencias de Visión mundial Bolivia.

Fuente: Tomado del sitio web El Diario.

En el enfoque administrativo tradicional, se rendía cuentas a los dueños o accionistas de una empresa, pero hoy en día también se debe rendir cuentas a las partes interesadas. De igual forma, las OSC tienen el deber de informar su gestión financiera, ya que administran dinero público y lo público es de todos.

En otras palabras, la organización que decida asumir la gestión integrada de la Responsabilidad Social, debe considerar la totalidad de los factores, dejando de lado la expresión latina *ceteris paribus*, ampliamente utilizada en economía, que se basa

Existe la tendencia a confundir la Responsabilidad Social con INICIATIVAS de Responsabilidad Social, la cual se refiere a: “programa o actividad dedicados expresamente a cumplir con un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social” (ISO 26000, 2010, p. 2)

en estudiar una variable permaniendo las demás constantes. En un contexto tan interrelacionado como el de hoy esta hipótesis pierde validez, ya que las actuaciones de una organización pueden repercutir en una o varias partes interesadas, siendo falso que no tengan ninguna alteración al respecto.

Por ejemplo...

Es posible encontrar algunas empresas que visibilizan iniciativas de Responsabilidad Social de manera desarticulada, es decir, no se encuentran diseñadas bajo una estrategia o no forman parte de un sistema de gestión que integre el resto de principios, y lo que puede ser más grave: dichas iniciativas no corresponden con la naturaleza del negocio de la empresa.

Para clarificar lo anterior se propone el siguiente ejemplo: Una empresa que fabrica artículos para el hogar inicia un diagnóstico de sus partes interesadas e identifica una OSC vecina a su centro de operación, la OSC brinda atención a niños que padecen algún tipo de discapacidad, comienza entonces un proceso de diálogo del cual se deriva la decisión de colaborar con la OSC para atender una necesidad puntual a través de la donación de 20 sillas de ruedas para los niños que allí se encuentran. Vale la pena preguntarse: ¿esto se puede considerar como iniciativa de Responsabilidad Social o es una acción filantrópica?

No obstante, el ejemplo evidencia el interés de la empresa por establecer un diálogo con una de sus partes interesadas, del cual deriva la decisión de colaborar para satisfacer una necesidad, pero por tratarse de una colaboración puntual, no es técnicamente correcto decir que corresponde con una iniciativa de Responsabilidad Social; lo adecuado en este caso es ubicarlo en la categoría de acción filantrópica, porque además la acción no corresponde directamente a la naturaleza del negocio de la empresa.

De cualquier modo, el hecho de que no corresponda a la naturaleza del negocio no es el factor decisivo para excluirlo de ser una acción de Res-

ponsabilidad Social, porque hay un proceso de diálogo con una de las partes interesadas y éste es un elemento de valor. En efecto, si al ejemplo se le agregaran otros elementos podría considerarse como *iniciativa de Responsabilidad Social*:

- Establecer un acuerdo de colaboración al mediano plazo con la OSC.
- Realizar un diagnóstico junto con la gerencia de capital humano de la empresa, para medir el interés de sus colaboradores en la vinculación a las actividades de la OSC a través de una propuesta vía voluntariado corporativo.
- Entrar en diálogo con otros grupos de interés (gobierno local o academia) y mirar las posibilidades de colaboración frente a las expectativas y necesidades de cada grupo respecto a posibles acciones para favorecer alguno de los proyectos que lleva a cabo la OSC.
- Evaluar la posibilidad de involucrar a los proveedores y clientes de los productos de la empresa que apoyen determinados proyectos que realiza la OSC.

En el ejemplo no se encuentran todos los principios antes descritos, pero lo importante es señalar que hay una intención de relación a largo plazo y la posibilidad de involucrar a otras partes interesadas.

Por otro lado, es interesante mencionar un ejemplo similar al anterior pero referido a una OSC.

Suponiendo que la OSC “xyz” se dedica a la defensa y promoción de los derechos de poblaciones vulnerables (niños, niñas y adolescentes, mujeres y personas de la tercera edad) desde hace 20 años, dicha organización cuenta con una oficina y nueve empleados. Entre sus logros se encuentra el reconocimiento nacional e internacional de otras organizaciones, ha realizado alianzas con entes gubernamentales para la promoción de políticas públicas en materia de derechos humanos, ha denunciado a empresas que han realizado contratación de niños y niñas, entre otros. Teniendo en

cuenta la trayectoria, ¿es posible decir que por la misión de la organización ésta realiza iniciativas de Responsabilidad Social?

A pesar de que la razón de ser de la organización corresponde con el segundo principio fundamental de la Responsabilidad Social, *per se*, no es un argumento suficiente para decir que realiza acciones de Responsabilidad Social o que sea socialmente responsable. Para que sea considerada como tal, es

necesario tener en cuenta otros elementos: si sus colaboradores cuentan con un programa de conciliación entre la vida familiar y laboral, si en la oficina manejan un plan de uso razonable de los recursos (agua, luz, papel), si existen criterios de selección de sus proveedores más allá de precio-calidad y tiempo de respuesta, si han establecido reconocimiento y diálogo con las comunidades aledañas al centro de operación de la OSC, entre otros.

En definitiva, no es apropiado que una organización muestre una iniciativa de Responsabilidad Social y con ello afirmar que es socialmente responsable sin considerar los principios de Responsabilidad Social aplicables a la organización.

En resumen...

Los puntos en común entre la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social, son:

- El Desarrollo sostenible.
- Las alianzas.
- La Rendición de cuentas.
- La Transparencia.
- Cuatro de los siete principios fundamentales de la Responsabilidad Social.

1.5 La Inversión Social de las empresas

Por lo antes expuesto y para evitar reducir la Responsabilidad Social a iniciativas, especialmente las relacionadas con la *participación activa y el desarrollo de la comunidad* (punto 6.8 de la ISO 26000,2010), que es el principio de mayor interés para las OSC, en la segunda parte del documento se hará referencia a la relación entre empresas y OSC en doble dirección, por lo cual se propone el término de *inversión social*, y que se utilizará en adelante para diferenciar la *Responsabilidad Social*

de las *Iniciativas de Responsabilidad Social*, haciendo la salvedad que dichas iniciativas en el mediano y largo plazo pueden contribuir con el desarrollo sostenible.

La norma SGE 21 elaborada por la organización española Forética, propone un sistema de gestión de Responsabilidad Social que hace referencia a la Inversión Social y las repercusiones (positivas o negativas) de las actividades realizadas por la organización, así como la importancia del diálogo con la comunidad y de comunicar sobre las acciones que voluntariamente hayan decidido realizar para favorecer a éstas.

En resumen...

Es importante resaltar que la Responsabilidad Social:

- Es de carácter *voluntario* y *no tiene implicaciones legales*, al contrario, debería ir más allá de lo establecido por la ley.
- Tiene como elemento clave la identificación y el involucramiento de las partes interesadas.
- Su objetivo debería ser el de contribuir al desarrollo sostenible.

La organización que tenga por objetivo ser socialmente responsable debe considerar los principios fundamentales de la Responsabilidad Social.

Capítulo 2

Partes interesadas: OSC y Empresas

2.1 Partes interesadas

Por ser uno de los elementos claves tanto en la Cooperación como en la Responsabilidad Social, a continuación se brinda información sobre los grupos de interés, su importancia, y las relaciones que surgen entre ellos, que dependerá de varios elementos como poder, urgencia y legitimidad. Posteriormente se describirán dos de esos grupos: las OSC y las empresas en el contexto de la Responsabilidad Social, así como las partes interesadas con las que se relacionan.

Desde siempre, las organizaciones se han relacionado con diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, beneficiarios, financiadores, accionistas), sin embargo, a partir del enfoque de la Responsabilidad Social se presenta una nueva posibilidad de diálogo, en la cual se gestiona tiempo, personas y recursos, considerando otros factores que antes no eran tomados en cuenta.

El término *partes interesadas*, grupos de interés o *stakeholders* (en inglés) fue definido por Edward Freeman en 1984 (citado en González, 2007, p. 4) como: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. A pesar de que la definición hace referencia a las empresas, se puede aplicar a todo tipo de organización (pública o privada) en la medida en que pueda afectar o ser afectada por los intereses de tipo económico, político, social, social, cultural o ambiental de otra organización.

Las partes Interesadas son “individuos o grupos que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (ISO 26000, 2010, p. 3).

Razón por la cual una Organización de la Sociedad Civil es una parte interesada para la empresa y viceversa. Al momento de reconocerse como tales, se pueden propiciar espacios de diálogo y tener en cuenta sus intereses para lograr mayor credibilidad e incluso comenzar un camino de asociación y alianzas.

Iniciativa Global We care & connect Nivea – Plan Internacional

La compañía Beiersdorf, a través de su marca Nivea, y la organización internacional sin fines de lucro Plan Internacional⁹ establecieron un acuerdo de cooperación a nivel global para favorecer la educación de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad a partir de un marco estratégico común implementado por Plan Internacional de 2011 a 2013.

El proyecto inició un año antes en el marco de la Copa Mundial de Fútbol 2010 con la construcción de un campo de atletismo para una escuela primaria en Ruhuha, en Ruanda.

En América Latina la iniciativa ha favorecido la Escuela Atahualpa, del sector de Oyacoto, en Quito, y a comunidades en Alta Verapaz, Guatemala, este último espera impactar a 4.800 niños de educación básica y 160 maestros en 40 escuelas (Beiersdorf, 2011).

Vale preguntarse: ¿con quién relacionarse? ¿Sobre qué? ¿Qué gana la organización con esta relación? ¿Por qué rendir cuentas? Estas preguntas son claves para guiar el contexto entre las organizaciones y sus grupos de interés.

Para iniciar la relación, se debe identificar con quiénes relacionarse y sobre qué. Cada organización maneja temas de interés específicos, por lo cual debe reconocer y priorizar los temas, y a partir del contexto mirar con quién o quiénes

⁹ Organización española enfocada al desarrollo de potencialidades de niños, niñas y sus familias.

Para hablar de partes interesadas, se les atribuye la denominación organizaciones tanto a empresas como a OSC.

asociarse y conocer el nivel de influencia (tanto positiva como negativamente).

En cuanto a la pregunta “para qué relacionarse”, tiene

que ver con la utilidad de la relación. La realidad es el mejor indicador de lo que sucede, por lo cual es necesario mirar todos los factores de las circunstancias para evaluar si realmente es necesario relacionarse o no.

Pasos para la identificación

Autores como Donalson y Preston (citados por Ruiz, Ríos & Tirado, 2009) establecen tres planteamientos en torno a las partes interesadas:

El *descriptivo*, señala cuáles son los grupos de interés y cómo se relaciona la organización con ellos. En tanto el planteamiento *instrumental* es

más estratégico, ya que analiza cómo la relación puede contribuir a los objetivos propios de la organización y el planteamiento *normativo* reconoce que cada parte interesada tiene un valor *per se* que no está relacionado con si puede contribuir o no a los fines de la organización.

Sin embargo, lo anterior no responde la pregunta *¿cuál es el papel de las partes interesadas en la Responsabilidad Social?*

Para reconocer el papel de cada parte interesada es necesario realizar un proceso de identificación para conocer el nivel de influencia y el tipo de relación que tienen las partes interesadas.

Por lo cual se sugiere:

1. Identificar los criterios para orientar las relaciones entre la organización y las partes interesadas, se proponen los criterios diseñados por Mitchell (citado por Galvão, Corrêa & Gonçalves, 2009) quien considera los siguientes atributos:

Poder, es la capacidad de influencia para producir efectos sobre la organización. Esto dependerá del tipo y la cantidad de recursos (no necesariamente financieros, pueden ser de tipo simbólico como el carisma o el prestigio) para fijar su posición frente a los otros.

Legitimidad, significa que los actores reconocen como válidas las acciones de una organización dentro del sistema social (como valores, normas, creencias) tanto para la organización como para la sociedad.

Urgencia, es el grado de inmediatez en que los actores requieren una respuesta por parte de la organización.

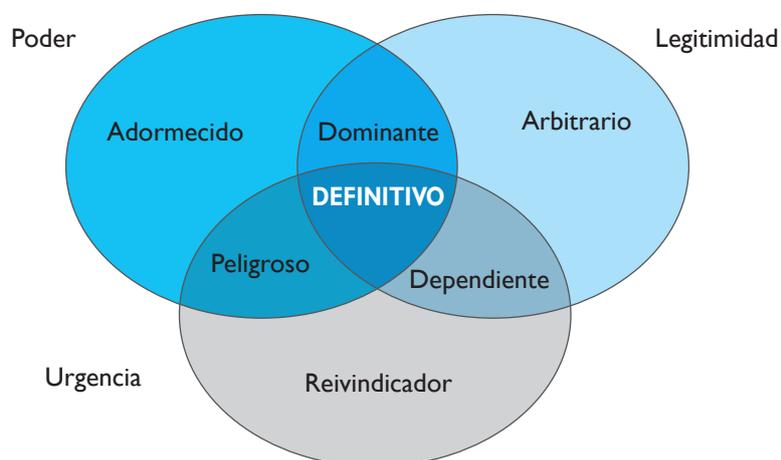
2. Identificar las partes interesadas. El estudiar los distintos grupos de interés permitirá establecer las prioridades de cada grupo en función de los criterios antes mencionados.

A continuación se describe la clasificación que Mitchell, Agle y Wood (1997) realizó para identificar las partes interesadas.

Para facilitar, identificar y reconocer el papel de cada grupo de interés así como su nivel de influencia, se describen las posturas más significativas.

Dominante: conjuga elementos de poder y legitimidad, esperan y reciben atención por parte de la organización. Ej.: Los directivos de una organización.

Figura 6. Identificación de las partes interesadas



Fuente: Mitchell & Wood, 1997, p. 125.

Dependiente: necesitan de otros grupos de interés para que sus intereses sean tomados en cuenta por parte de la organización. Cuentan con legitimidad pero su poder es limitado, por lo cual están supeditados a otros. Ej.: Colaboradores y sus familiares, clientes y proveedores.

Peligroso: teniendo poder y la necesidad de respuesta por parte de la organización, si esta no atiende sus requerimientos puede considerarse como un grupo que amenaza los intereses de las partes. No carece de legitimidad, por lo cual generalmente no es bien visto. Ej.: Grupos al margen de la ley.

Definitivo: al igual que el dominante, tiene dos características importantes, pero además la urgencia de este grupo es legitimada por la organización. Ej.: Organismos internacionales.

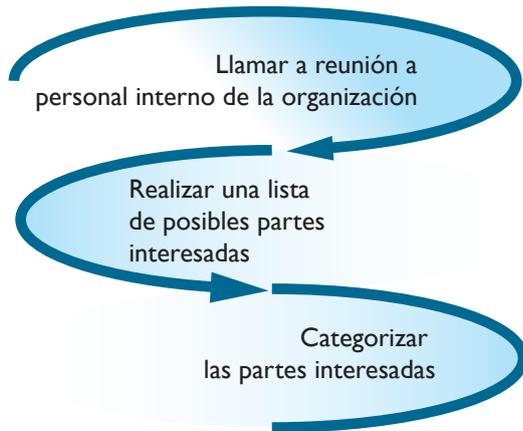
A partir de estos atributos es posible identificar el grado de influencia de las partes interesadas con la organización. El Adormecido, el Arbitrario y el Reivindicador son los grupos más generales, mientras que el Dependiente, el Peligroso y el Dominante surgen como resultado de combinar dos de los tres primeros atributos; pero es el Definitivo el que sintetiza las tres posturas.

Si bien este análisis es propio de las ciencias administrativas, ha sido utilizado en las organizaciones públicas (como es el caso del Banco Mundial¹⁰, que cita este modelo para facilitar los procesos de reforma política) y en organizaciones sin fines de lucro quienes se relacionan con organismos multilaterales, gubernamentales y empresariales.

¹⁰ Si desea ampliar información al respecto puede consultar el siguiente enlace del Banco Mundial: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm>

La Figura 7 muestra la forma como AccountAbility, United Nation Environment Programme y Stakeholder Research Associates (2006) identifican las partes interesadas

Figura 7. Ejercicio de identificación de las partes interesadas



Fuente: Información tomada de AccountAbility et al. (2006, p. 26)

1. Identificar los intereses de cada parte interesada para mejorar los procesos de toma de decisiones. Los intereses de ambas partes pueden estar alineados o no, lo importante es establecer un proceso de diálogo para llegar

a un acuerdo que genere menos impactos negativos. Ej.: La empresa puede tener interés en ampliar nuevos mercados, las OSC están interesadas en conseguir aliados para la ejecución de programas y proyectos.

2. Definir los objetivos. La relación debe estar orientada por uno o varios propósitos para que pueda generar resultados, por lo cual, debe ir acompañada a un plan de trabajo, con metas e indicadores que facilite ver resultados.

3. Identificar los temas. Los temas deben tener presente los impactos económicos sociales y ambientales, así como las regulaciones existentes en el tema, la forma como otras organizaciones (de la misma rama) lo abordan, la importancia que le merecen tanto la comunidad nacional como la internacional.

Temas de interés para las empresas

Estos temas son producto de lo que AccountAbility et al. (2006) llaman “prueba de relevancia” y pueden ser considerados como un marco estructural, es decir, no es excluyente sino que se puede comenzar por este esquema e incluir otros temas según el interés de la empresa (ver la Figura 8).

Figura 8. Temas de interés para las empresas



Fuente: Elaboración propia basado en AccountAbility et al. (2006, p. 36)

Temas de interés para las OSC

Los temas de interés de cada OSC variarán dependiendo de la organización. Sin embargo, las OSC pequeñas y medianas tienen un punto en común y es la sostenibilidad de los proyectos, a ello se le suma la sostenibilidad de la propia

organización. Por lo cual, sin pretender ser exhaustivos y basados en diferentes reuniones durante el 2011 sobre los intereses de las OSC en Colombia, de cara al IV Foro de Alto Nivel sobre la eficacia de la Cooperación Internacional, en la Figura 9 se presentan algunos de esos intereses.

Figura 9. Temas de interés para las OSC

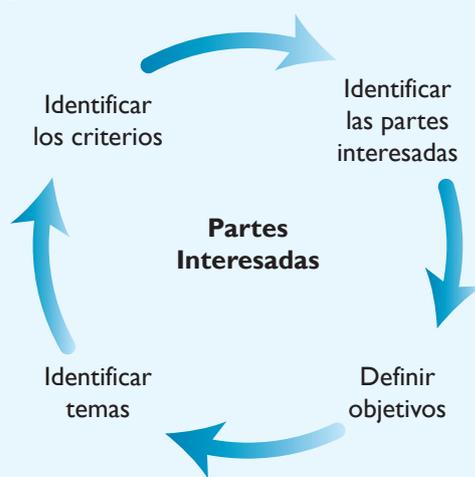


Fuente: Elaboración del Autor.

En Resumen...

En el escenario de la Responsabilidad Social, toda organización debería tener presente lo señalado por la ISO 26000 (2010) sobre los intereses de las partes interesadas, que se esquematizan en la Figura 10, y que es posible resumir en las siglas IDII:

Figura 10. Puntos importantes de las partes interesadas



Fuente: Elaboración del Autor.

- Identificar las partes interesadas
- Definir criterios que orientarán la relación, teniendo presente que cada parte es corresponsable de las acciones u omisiones de una organización
- Comenzar un proceso de diálogo con las partes interesadas
- Identificar los temas de interés y la influencia de las partes interesadas en temas específicos que le interesan a la organización

2.2 Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Las OSC están presentes en los escenarios de Cooperación para el Desarrollo y de Responsabilidad Social, en ambos espacios han desempeñado papeles similares. Por una parte, han ejercido una fuerza de contrapeso que se traduce en denuncias

contra los Estados frente a la comunidad internacional y, por otra, han denunciado acciones contra las grandes empresas ante la opinión pública nacional e internacional en distintos escenarios. Esta posición de denuncia contribuyó de alguna forma para propiciar la tendencia en torno a la Responsabilidad Social.

Figura 11. Partes interesadas de una OSC



Fuente: Elaboración del Autor.

Dada la importancia en espacios de incidencia nacional e internacional se hace necesario reconocer a las OSC como un aliado en procesos de desarrollo. A continuación algunas características propias de las OSC del siglo XXI.

Importancia en la economía mundial. Según cifras del Centro de Estudios para la Sociedad Civil en 1999 (citado por [SustainAbility](#), 2005, p. 2), se estima que las OSC han administrado cifras superiores a un billón de dólares en todo el

mundo, razón por la cual se consideran la octava economía del mundo. Hoy día esta cifra puede ser dos o hasta tres veces mayor, por lo cual se puede decir que forman parte de las fuerzas económicas que mueven al mundo.

Diferentes denominaciones. A pesar que es más común escuchar el término Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones sin Fines de Lucro, Organizaciones No Lucrativas (ONL), el presente documento propone la

expresión Organizaciones de la Sociedad Civil¹¹ (OSC), porque esta denominación es propositiva, el nombre hace referencia a quienes representan y no se vale de la negación para hacer contraste o diferenciarse de las otras organizaciones.

Elementos en común. Así como existen diferentes denominaciones para llamar a las OSC, también existen diversas formas de clasificarlas, por tal razón, y reconociendo la complejidad y heterogeneidad, no se establecerá un debate sobre ello, por el contrario, con el ánimo de puntualizar algunos elementos en común entre ellas se tomarán los criterios propuestos por el [Centro de Estudios sobre la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins](#) (citado por Villar, 2001). Estos son:

- No distribuyen excedentes (por ello no son lucrativas).
- Poseen una estructura organizacional.
- Son privadas y no gubernamentales.
- Autogobernadas, es decir que tienen la potestad para definir sus estatutos y sus directivos.
- Voluntarias, en dos sentidos: el primero, de contar con voluntarios, el segundo, a la libre voluntad de asociarse.

Según Marcuello (2007), parte de la diversidad de las OSC puede deberse a:

- Las diferentes formas jurídicas que pueden adquirir.
- El tipo de actividades que realizan.
- Los grupos de interés que atienden.

En cuanto a las formas jurídicas que puede adquirir una OSC, pueden encontrarse asociaciones, federaciones o fundaciones (empresarial o de la propia OSC); respecto a las actividades o ejes temáticos también se puede encontrar una gama que va desde temas de desarrollo, ayuda humanitaria y de emergencia, conservación y medio ambiente,

defensa de derechos humanos e igualdad, hasta aquellas que se encargan de resolver temas puntuales, como las asociaciones de vecinos; de igual forma, varían de acuerdo con los grupos de interés a los cuales van dirigidas sus actividades.

OSC y Cooperación para el Desarrollo

Las OSC iniciaron su papel dentro de la Cooperación para el Desarrollo como actores emergentes, quienes a partir de iniciativas organizadas han demostrado su operatividad para gestionar proyectos a las poblaciones vulnerables.

En América Latina, las OSC han realizado una trayectoria importante en procesos de diálogo político y de incidencia en la lucha por defender derechos de poblaciones vulnerables.

De igual forma han legitimado su papel en los escenarios nacionales e internacionales, por ser representantes de una parte de la sociedad civil y cumplir como interlocutores en el diálogo político de la cooperación. Además se dice que “los fondos públicos de la cooperación pueden ser más eficaces con la participación de agentes privados” (Nieto, 2001).

Las OSC en el contexto de la Responsabilidad Social

Siendo que las OSC son un grupo de interés para entes gubernamentales, sector privado, agencias de cooperación, ya que reciben y administran fondos públicos y/o privados para contribuir con el Desarrollo Humano Sostenible, es pertinente que ingresen en la dinámica de la Responsabilidad Social.

En Cataluña, las OSC congregan a más de 7.500 organizaciones, más de 100.000 personas contratadas, más de 245.000 voluntarios y gestiona más de 5.550 millones de euros que representan el 2,8% del PIB catalán.

Observatorio Tercer Sector (CETC), 2009

¹¹ Estas no son las únicas formas como suelen llamarse estas organizaciones, también se les llama Organizaciones del Tercer Sector, Entidades Sin Ánimo de Lucro, etc.

En el apartado sobre Responsabilidad Social se explicó que esta tiene que ver con todo tipo de organizaciones (públicas, privadas, con o sin fines de lucro). Sin embargo, y por derivar de las ciencias administrativas, es más común relacionarla con las empresas que con las organizaciones de la sociedad civil. De hecho, existe la tendencia a considerar que estas últimas, por su misión de trabajar por y para la sociedad (y en algunos casos por el medio ambiente), realizan *per se* la Responsabilidad Social. Pero, tal y como se argumentó anteriormente, este no es elemento suficiente para considerar a una organización como socialmente responsable. En efecto, por manejar fondos públicos (provenientes de Cooperación Internacional, gobiernos nacionales o locales y empresas), las OSC tienen una mayor responsabilidad de rendir cuentas y de presentar los resultados de su gestión.

La importancia de la transparencia y la rendición de cuentas se encuentra presente en el seno de la reflexión de las propias OSC por la búsqueda de los mecanismos más eficaces de la Cooperación para el Desarrollo en el marco de las discusiones acerca de la ayuda, especialmente durante el tercer foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo en [Accra](#). Así mismo, [Naciones Unidas](#) ha planteado algunas directrices en los foros de discusión en torno al tema.

Desde la Responsabilidad Social los temas de rendir cuentas y de transparencia están dirigidos a todas las partes interesadas. El proceso ha sido liderado por la organización [Accountabilty](#), que plantea el rendir cuentas para comunicar sobre los resultados de la gestión y satisfacer las demandas de sus partes interesadas.

Existe una gama de organizaciones internacionales, entre ellas el [Global Initiative Report](#)¹², que pro-

mueven la rendición de cuentas y la transparencia a todas las partes interesadas, y señalan algunos puntos que se deben tener en consideración. En España, el [Observatorio del Tercer Sector](#) también ha generado documentos de trabajo para comunicar la importancia de la rendición de cuentas a las OSC (ver Anexo Documentos de interés).

En América Latina la rendición de cuentas es promovida por el [Centro virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil](#), un espacio integrado por 25 organizaciones de 6 países de la región (Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, República Dominicana y Uruguay), gestionado por la Confederación Colombiana de Ong, la Red de ONG por la Transparencia, el Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay y por Civicus, una organización internacional “dedicada a fortalecer la acción de la sociedad civil a nivel mundial” (Civicus, 2011). En este espacio las OSC interesadas en el tema de rendición de cuentas pueden encontrar noticias e información de interés, así como organizaciones de los países que la promueven, lo que indica otro elemento de alianzas entre partes interesadas del mismo sector.

Un estudio cualitativo realizado en España (Albareda, Arenas & Lozano, 2009) sobre la percepción que tienen las partes interesadas de las OSC en el contexto de la Responsabilidad Social, ubica la percepción en cuatro categorías:

- Reconocimiento de las OSC como promotoras de la Responsabilidad Social.
- Las preocupaciones sobre su legitimidad.
- Dificultades para el mutuo entendimiento entre OSC y sindicatos.
- Autoconfianza de las OSC como actores importantes en la Responsabilidad Social.

¹² Organización internacional que desarrolló un modelo de informe para que las organizaciones presenten su desempeño a nivel económico, social y ambiental desde 2000 y constantemente actualizan las versiones de los informes tanto generales como por sectores.

En la dinámica de la Responsabilidad las OSC están llamadas a propiciar espacios de diálogo.

El estudio también encontró que existen diferentes percepciones y auto percepciones sobre las OSC, lo

que genera polémica, porque si bien hay un reconocimiento de que las OSC tienen un papel clave en la Responsabilidad Social, existen otros grupos de interés (como los sindicatos) que ocasionan desconfianza entre el sector empresarial en España.

Esta desconfianza es producto de confrontaciones entre OSC y empresas, el clásico ejemplo es el escándalo de la empresa multinacional Nike a finales de los noventa por la contratación de mano de obra infantil en Pakistán y las formas de explotación de mano de obra barata en Indonesia (Klein, 2001), el cual se hizo público, en parte, por la presión de una OSC activista.

Otro estudio español propuesto por el Observatorio del Tercer Sector en 2005 sobre la Responsabilidad Social de las organizaciones no lucrativas, propone un modelo de responsabilidad para las OSC, como respuesta a las exigencias planteadas de trabajar en alianzas con diferentes partes interesadas. Al revisarlo, se encontraron algunas coincidencias con los elementos planteados por la ISO 26000 (2010), los cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Relación entre el modelo de Responsabilidad Social propuesto por el Observatorio del Tercer Sector y los criterios propuestos por la ISO 26000 (2010)

Modelo Observatorio Tercer Sector	Elementos de la ISO 26000
Los involucrados	Partes interesadas
La transparencia	Transparencia
La gestión medioambiental	Medio ambiente (materias fundamentales)
La comunicación	Comunicación sobre la Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración del Autor, basada en información del Observatorio del Tercer Sector y los criterios de la ISO 26000.

Algunas OSC promotoras de la Responsabilidad Social en América Latina

De igual forma, se pueden encontrar casos en los que las OSC han impulsado procesos a favor de las empresas. Algunas de estas organizaciones en América Latina se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. OSC promotoras de Responsabilidad Social

País	Organización
Argentina	IARSE
Bolivia	Observatorio Boliviano de Responsabilidad Social
Brasil	Instituto Ethos
Chile	Acción RSE
Colombia	CECODES
Costa Rica	AED
Ecuador	CERES
El Salvador	Fundemas
México	CEMEFI
Panamá	SumaRSE
Paraguay	ADEC
Perú	Perú 2021
Venezuela	CEDICE

Fuente: Información tomada de [Forum empresa](#)

Cada una promueve la Responsabilidad Social y brinda espacios para socializar experiencias entre las diferentes partes interesadas, socializar buenas prácticas, promover encuentros y premios así como informar sobre lo que acontece en América Latina en materia de inversión social y desarrollo sostenible.

En resumen...

Las OSC:

- Forman parte de la fuerza económica mundial.
- Se encuentran presentes en la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social.
- Son partes interesadas claves en los procesos de desarrollo sostenible.
- Deben rendir cuentas a sus partes interesadas.
- Cuentan con mecanismos para entrar en la dinámica de la rendición de cuentas.
- Algunas promocionan la Responsabilidad Social en sus países.

2.3 Las empresas

La empresa en el mercado Global

Para entender a la empresa como un grupo de interés, es necesario describir algunos procesos del mercado global. La importancia de la gran empresa (llámese transnacional o multinacional) en el escenario mundial, viene dada por criterios como la subcontratación internacional de tareas (por ejemplo las maquilas, ya que suponía un uso intensivo de la mano de obra), sumada a los factores tecnológicos, lo cual contribuyó a la *internacionalización de la producción* y permitió la división de la producción en diferentes etapas.

Se les llama “sistemas internacionales” a las empresas que geográficamente se encuentran en varios lugares, los capitales en una parte, los centros de producción en otro, la distribución en otro y los consumidores finales en varios lugares. Así, la internacionalización de la producción, junto a los flujos de capitales, las corrientes de comercio internacional y la inversión extranjera directa han permitido que capitales extranjeros inviertan en países y regiones en vía de desarrollo, tal es el caso de la región latinoamericana (Ocampo, 2003).

Un factor asociado a la actividad económica es el medio ambiente, ya que en la mayoría de los casos los recursos naturales constituyen la materia prima que posteriormente se transforman en bienes y servicios. Justamente Latinoamérica es una de las regiones a nivel mundial que cuenta

con las mayores reservas de recursos naturales renovables (agua y energía solar) y no renovables (petróleo y minerales), lo que la hace un escenario muy atractivo para las grandes empresas.

En consecuencia, el medio ambiente no contaminado es considerado un *bien público global* que en la actualidad se ha visto afectado por los procesos de la actividad económica mundial. Ello se traduce en efectos como el cambio climático, el descongelamiento de los glaciales, el adelgazamiento de la capa de ozono, la pérdida de biodiversidad, entre otros.

Tanto la globalización económica como los efectos sobre el medio ambiente están interrelacionados y tienen alcance a nivel global. Por eso hoy en día existen importantes iniciativas empresariales para contrarrestar y disminuir los “males públicos globales”. Una de ellas es el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) que tiene por misión: “proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sostenible y apoyar a la licencia comercial para operar, innovar y crecer”.

En líneas generales, la actividad productiva de las empresas y los efectos globales derivados de ella hacen que estas replanteen su forma de producción y miren la forma de alinear sus estrategias para hacer negocios de manera diferente, manteniendo la rentabilidad pero disminuyendo las “externalidades”.

De ahí la pertinencia de abordar las formas de gestión a partir de la Responsabilidad Social que agrupa los temas de calidad, gestión ambiental y algunos asuntos sociales (como los laborales y de clientes e inversión social) de manera integrada.

Las empresas y la dinámica de la Responsabilidad Social

Las empresas tienen muchas razones para entrar en la dinámica de la Responsabilidad Social, el contexto de la globalización explicado anteriormente es uno de los argumentos más comunes. Sin embargo puntualizaremos otras razones:

- Cada vez son más las organizaciones que trabajan en entornos complejos e inestables (en los aspectos económico, político, social y medioambiental), por lo cual la gerencia debe contar con herramientas para la gestión de estos imprevistos (Falção & Fontes, 1999, p. 4).
- Los sistemas de gestión organizacional tradicionales favorecían únicamente a los *stakeholders* principales (socios, accionistas). Hoy en día para la Responsabilidad Social deben ser considerados los intereses de otros *Stakeholders*.
- La inestabilidad en los ecosistemas ambientales ha hecho replantear procesos de gestión en búsqueda de soluciones.
- Los objetivos sociales se integran a la estrategia corporativa.

- La flexibilidad constituye un factor clave para atender las demandas de los diferentes *Stakeholders*: los clientes solicitan nuevos productos, los proveedores ofrecen nuevas tecnologías, y los accionistas reclaman una mayor rentabilidad de sus ganancias. Esta flexibilidad la ofrece la gestión de la Responsabilidad Social.
- La Responsabilidad Social está dentro de la gestión organizacional estratégica, ya que es dinámica e incluyente, a diferencia de los modelos de gestión organizacional tradicionales.

Partes interesadas de la empresa

Al igual que con las OSC, no existe una única forma para clasificar a las partes interesadas de una empresa. Una de las más sencillas clasificaciones es la siguiente:

Primarios: propietarios/accionistas.

Secundarios: funcionarios, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, competencias.

Terciarios: comunidad, medios, gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales, comunidad científica, sindicatos, etc.

En la Figura 12 podemos observar con mayor detalle las partes interesadas de una empresa.

Figura 12. Partes interesadas de una empresa (*stakeholders*)



Fuente: Elaboración del Autor.

Todas las partes interesadas son importantes, pero hay dos fundamentales, los accionistas y los colaboradores, ya que si no se cuenta con el capital necesario de los accionistas y sin una mano de obra para ejecutar, la empresa no puede funcionar.

Autores como Ruiz y De los Ríos (2009) recomiendan consultar a los grupos de interés, ya que su opinión puede ser útil para detectar oportunidades en el mercado y mejorar productos o servicios. De igual forma, se deben conocer sus expectativas para retener al personal valioso, entre

otras modalidades, así como identificar ideas innovadoras, lo que se puede traducir en una ventaja competitiva.

Cada empresa tiene su modalidad de representar sus partes interesadas, no existe un formato único, como tampoco una única forma de llamarles. En algunos casos la relación con éstas suele llamarse “compromiso con las partes interesadas”¹³, en todo caso, se hace referencia a la relación entre la empresa y sus diferentes partes interesadas. Una de las más comunes se representa en la Figura 13.

Figura 13. Compromiso con las partes interesadas.



Fuente: Pfizer, 2009.

¹³ En inglés se le conoce como *Stakeholder Engagement*.

Capítulo 3

Alianzas OSC - Empresas

3.1 Importancia de las alianzas en el panorama de la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social

Las alianzas son uno de los puntos en común entre la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social.

En Cooperación para el Desarrollo ello se refleja en la explicación de la teoría de juegos planteada por Axelrod (1986), representada por el dilema del prisionero, en el cual dos cómplices de un delito son juzgados. El dilema es: ¿cooperar o no cooperar con el otro? Luego de varios supuestos de probabilidades de relación entre ellos, la mejor opción para ambos es cooperar mutuamente, de esa forma, ambos ganarán reducción en la pena, en caso de que uno de los dos no colaborara los castigos serán mayores, y si uno lo hace y el otro no, de igual forma saldrían perjudicados.

Aunque el ejemplo está basado en actitudes personales, se ha utilizado ampliamente para representar las formas elementales de conflicto entre Estados, así como los intereses particulares de una nación o el bien general de un conjunto de ellas.

Entre los actores tradicionales de la cooperación (Estados y organismos internacionales) se hablaba de alianzas entre los países donantes y países receptores, posteriormente se comenzó a hablar de alianzas entre países socios o *partners* del desarrollo, y luego comenzaron a considerar al tercer sector y al sector empresarial. De igual forma, las diferentes modalidades de Cooperación para el Desarrollo¹⁴ (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2011) han estado marcadas por el componente de alianzas.

En América Latina, desde la crisis económica mundial de 2008, los fondos provenientes de los países de renta alta por la vía de AOD han disminuido. Uno de los argumentos es que la mayoría de los países de la región son considerados de renta media alta, con excepción de Haití que es de renta baja (Negrón, 2009). Otro argumento puede deberse al crecimiento económico de algunos países de la región como Brasil, México y Chile.

Ante la actual coyuntura, el reto para América Latina es comenzar a mirar otras formas de cooperar, aprender que la cooperación es una herramienta que debería ser transitoria.

Así como Chile recibió cooperación y hoy día ofrece cooperación, otros países de la región pueden plantearse este desafío.

¹⁴ Son diversas las modalidades de cooperación: según la fuente o el origen de los recursos se puede llamar Cooperación Oficial o Descentralizada; según el flujo técnico de cooperación puede declinar en cooperación técnica, científica y tecnológica, económica, financiera o cooperación sur-sur; según las condiciones financieras se puede realizar ayuda de emergencia o humanitaria, ayuda alimentaria, ayuda no concesional, apoyo presupuestario, o cooperación económica. De igual forma, existen otras modalidades de cooperación como conversión de deuda por proyectos, planes o programas estratégicos sectoriales, cooperación comercial e industrial, cooperación fronteriza, cooperación internacional en seguridad, cooperación internacional para la estabilización fiscal, cooperación cultural, cooperación sectorial, cooperación para la formulación de políticas públicas, cooperación inter-agencial, canastas de fondos, y otorgamiento de créditos de cooperación.

Por otra parte, desde de la perspectiva de la Responsabilidad Social (especialmente en el ámbito empresarial, aunque no exclusivo de este), las alianzas han estado presentes desde su concepción. Prueba de ello es su marco teórico internacional, en el cual los organismos internacionales les invitan a formar parte de la gran alianza para contribuir con los temas de desarrollo a partir del Pacto Global.

La Responsabilidad Social valora la importancia de entrar en diálogo con las partes para lograr objetivos macros, pues la historia ha demostrado que los esfuerzos de manera aislada no contribuyen con objetivos macros sino particulares.

En lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial, en algunos casos, se percibe con cierta desconfianza dada la presunta contraposición de intereses económicos versus los intereses sociales y ambientales. Sin embargo, las crisis económicas han puesto en evidencia que la rentabilidad, la visibilidad y la maximización de beneficios no son sostenibles en el tiempo sino a través de una gestión ética y mediante el establecimiento de alianzas con las partes interesadas, pues, a partir del trabajo conjunto con ellas se podrá continuar obteniendo beneficios, tomando en cuenta otros

factores que antes no eran tan valorados (como los elementos sociales y ambientales), lo que permitirá contribuir de alguna forma al desarrollo humano sostenible.

Para ello es necesario iniciar un camino, comenzar una relación basada en el diálogo y el establecimiento de metas, objetivos e indicadores comunes.

Ahora bien, teniendo clara la importancia de las alianzas en la Cooperación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social, es válido mirar una forma de relación entre actores, por lo cual se hará referencia a las organizaciones de la sociedad civil y las empresas.

Las alianzas entre Organizaciones de la Sociedad Civil y empresas en el marco de la Responsabilidad Social, si bien todavía pueden verse *sui generis* en América Latina, ya que en Europa y Estados Unidos los espacios de diálogo y colaboración son cada vez más evidentes¹⁵, se presentan como una opción conveniente para todos los actores que persigan como objetivo común el desarrollo humano sostenible. En efecto, este enfoque de desarrollo sostenible es el denominador común tanto para la Cooperación para el Desarrollo como para la Responsabilidad Social.

Como lo señala la ISO 26000 (2010, p. 17):

Las ONG y las empresas se han convertido en proveedoras de muchos servicios que solía ofrecer el gobierno, en especial en países donde los gobiernos se han enfrentado a desafíos y restricciones serias, y no han podido proveer servicios en áreas tales como la salud, la educación y el bienestar. En la medida en que las capacidades de los gobiernos se amplían, los roles del gobierno y de las organizaciones del sector privado van experimentando cambios.

Por eso a continuación se hablará de las partes interesadas, grupos de interés o *stakeholders*, para explicar el nexo entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y las empresas.

Es necesario aclarar que hoy en día el panorama de las alianzas es cada vez más diverso, es posible encontrar desde las clásicas alianzas entre Estado, sociedad civil y agencias de cooperación, hasta

¹⁵ Ejemplo de ello han sido los espacios de diálogo para la construcción de la ISO 26000, así como la elaboración de la Iniciativa Reportes de Sostenibilidad Global (GRI, por sus siglas en inglés).

estos tres junto con empresas o incluso un clúster de fundaciones empresariales y organismos multilaterales de cooperación.

3.2 Alianzas entre OSC y Empresas

La relación entre OSC y empresas históricamente ha estado basada en confrontaciones y desacuerdos. En efecto, la posición de denuncia de las OSC contra las empresas ha sido uno de los detonantes para propiciar puntos de interés en la Responsabilidad Social, como son la consideración de los derechos humanos derechos laborales y la protección del medio ambiente. Sin embargo, también es cierto que en la actualidad ninguna parte interesada puede por sí sola generar impactos positivos, para ello necesita contar con aliados que contribuyan en los procesos de desarrollo.

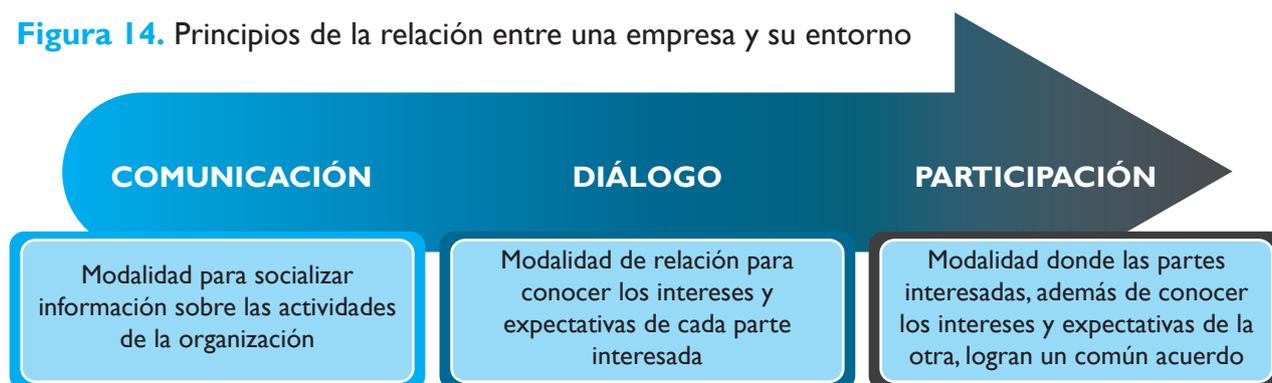
Por otra parte, los actuales sistemas de gestión administrativa consideran que las alianzas es-

tratégicas con las diferentes partes interesadas constituyen una de las herramientas más eficaces para la gestión organizacional. Por estas razones, las alianzas se presentan como una de las claves para unir esfuerzos con un propósito en común: el Desarrollo Humano Sostenible.

Las alianzas se pueden hacer entre dos o más actores, bien sea entre OSC y agencias de cooperación, entre empresas, sector gubernamental y organismos internacionales o mejor aún entre todos. No obstante, es necesario establecer ciertas reglas o principios para que desde el inicio las partes interesadas tengan las reglas claras.

Este documento sistematiza algunas alianzas entre OSC y empresas en América Latina, sin pretender indicar que esta sea la única modalidad, se sugiere tomar como referencia los elementos señalados por Arenas, Murphy y Sánchez (2009) al momento de establecer una alianza entre partes interesadas, ya sea desde las OSC hacia las empresas o desde las empresas hacia las OSC.

Figura 14. Principios de la relación entre una empresa y su entorno



Fuente: Arenas, Murphy & Sánchez, 2009, p. 22.

Se debe tener en consideración que los escenarios donde participan los grupos de interés están marcados por relaciones asimétricas de poder, en el sentido que una de las partes tendrá un mayor peso en la toma de decisiones. Sin embargo, esta realidad no excluye la posibilidad de lograr acuerdos que puedan beneficiar a ambas partes, y para ello es recomendable que los representantes

de las partes interesadas tengan experiencia en procesos de negociación.

Alianzas de las OSC con las Empresas

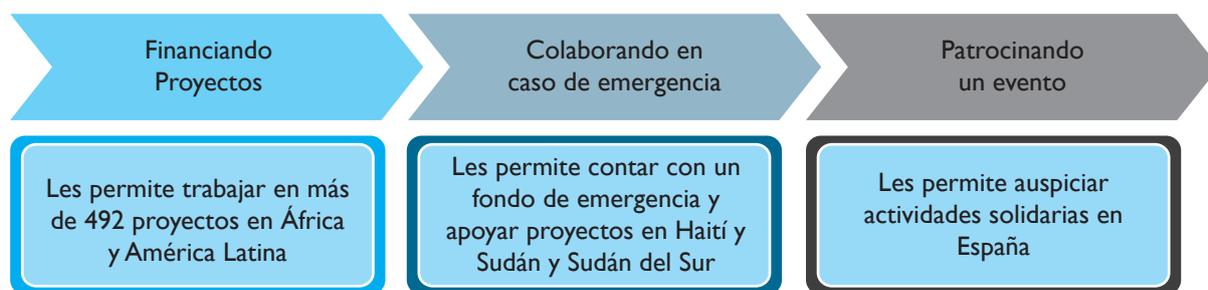
Las modalidades de relación desde las OSC hacia las empresas y desde éstas a las OSC, van a depender

del enfoque, los objetivos y los términos que acuerden mutuamente, lo cual es un proceso que inicia con la comunicación, el diálogo y la participación anteriormente descritos. A continuación se señalan algunas modalidades de alianzas planteadas desde las OSC y luego las planteadas desde la empresa.

Para indicar la modalidad OSC- Empresa, se utilizará el modelo propuesto por una OSC de carácter internacional con amplia trayectoria en la relación con empresas.

Intermón Oxfam es la organización española que forma parte de Oxfam¹⁶ Internacional, trabaja en temas de desarrollo, alivio a la pobreza y lucha contra el hambre. Ha logrado alianzas con más de 30 empresas españolas e internacionales a través de diferentes modalidades. Por lo novedosa y recursiva de su propuesta, en la Figura 15 se presentan las modalidades que utilizan para relacionarse con grandes empresas. (Intermón Oxfam, 2011a).

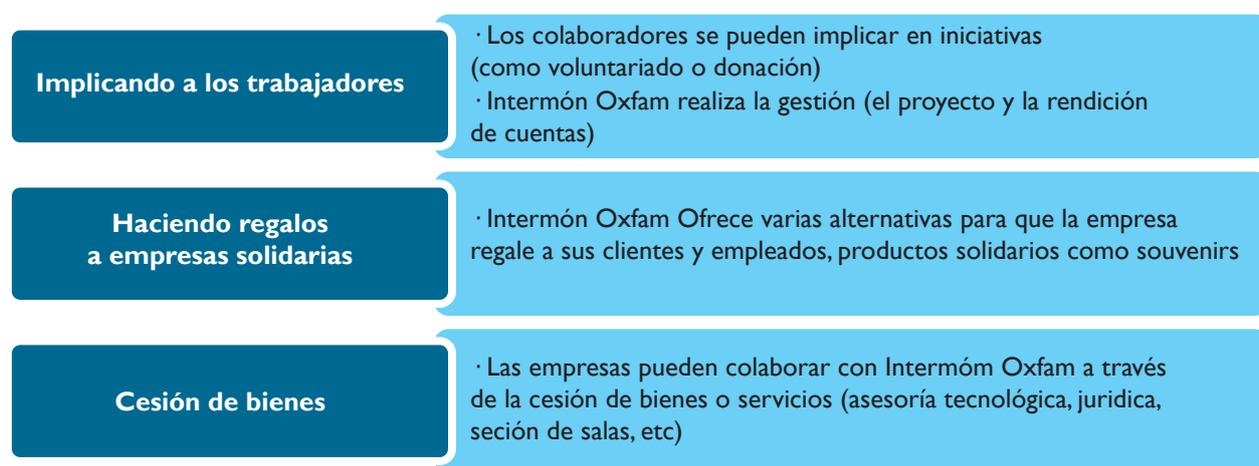
Figura 15. Modalidades de colaboración con empresas de Intermón Oxfam



Fuente: [Página web Intermón Oxfam](#)

Intermón Oxfam cuenta con otras formas para relacionarse con empresas, donde propone a otras partes interesadas que se involucren en algunas iniciativas, las cuales se muestran en la Figura 16.

Figura 16. Otras modalidades de colaboración con empresas de Intermón Oxfam



Fuente: Intermón Oxfam, 2011.

¹⁶ Las siglas de OXFAM significan: Oxford Committee for Famine Relief (Comité de Oxford para el Alivio del Hambre)

Implicando a los trabajadores consiste en que estos tengan la posibilidad de colaborar directamente en proyectos mediante la donación de una hora de su sueldo o la compra de regalos (señalado anteriormente), o que tengan la oportunidad de organizar un evento (cena, concierto, partido de fútbol) para conseguir dinero y contribuir a los proyectos que adelanta Intermón Oxfam.

Haciendo regalos a empresas solidarias, son modalidades en las que se les invita a la empresa a comprar pequeños presentes o *souvenirs* solidarios, es decir, productos de comercio justo, así como recuerdos con el logo de la OSC.

La *cesión de bienes* es otra forma de colaboración, en la cual Intermón Oxfam les propone a las empresas que le cedan bienes y servicios con el objetivo de ahorrar costes, para que Intermón pueda contar con mayores recursos.

Un ejemplo de cesión es en realizado entre Intermón Oxfam y el *Cirque du Soleil*. En julio 2011 la compañía cedió 800 entradas. De esta forma, Intermón Oxfam puede proponer a empresas la opción de involucrar a sus colaboradores, clientes o proveedores para que, con la compra de la entrada, puedan apoyar “proyectos de integración de jóvenes en situación de marginalidad y exclusión social” (Intermón Oxfam, 2011b).

Se puede decir que esta modalidad es innovadora porque se realiza una triple alianza, entre la empresa de espectáculos, Oxfam y la empresa que decide adherirse a apoyar las diferentes causas.

La modalidad de *inversión socialmente responsable* le permite a la empresa destinar parte de su dinero en fondos que contribuyen a los países en vías de desarrollo. Intermón Oxfam destina un abanico de posibilidades para que la empresa elija la forma de inversión de su conveniencia, como *depósitos a largo plazo* que “permiten a los clientes destinar la

totalidad o parte de sus rendimientos al sostenimiento de proyectos sociales de diferentes OSC”, estos fondos han sido destinados para financiar proyectos en África (Darfur y Chad). El *plan ético solidario* es otra propuesta de inversión de las empresas, las cuales destinan sus recursos a organizaciones que garanticen criterios de sostenibilidad del medioambiente y derechos humanos.¹⁷

Alianzas de las Empresas con las OSC

A continuación se indican las modalidades de alianzas entre Empresas - OSC, a partir de los tipos de alianza señalados por Ishikawa y Morel (2008).

- **Promoción de una causa (*advocacy*) y campañas de sensibilización.** La empresa se suma a campañas temáticas para apoyar causas de su interés. Esta campaña puede estar en el marco de una iniciativa de Responsabilidad Social de corto, mediano o largo plazo.

La Fundación empresarial MasterCard nació en 2006 y es el brazo operativo de la inversión social de la multinacional MasterCardWorldwide. Dentro del programa “Medios de vida sostenibles” de Save the Children desarrolla un proyecto en alianza con la Fundación MasterCard llamado *Jóvenes Ahorradores*¹⁸, que actualmente funciona en Ghana, Kenya, Nepal y Colombia, con el objetivo de generar oportunidades de ahorro para los jóvenes entre 12 y 18 años en situación de vulnerabilidad. En Colombia este proyecto también cuenta con otros grupos de interés como el Banco Caja Social y la Universidad de los Andes.

- **Filantropía estratégica e inversión social.** Es la forma de colaboración a partir de recursos financieros o personal en proyectos sociales.

¹⁷ Información tomada del Sitio Web de Intermón Oxfam en mayo de 2011. Sin embargo en la actualidad no se encuentra disponible.

¹⁸ Para mayor información sobre el programa, puede visitar el sitio [web: http://www.youthsave.org/](http://www.youthsave.org/)

Ejemplo de ello es la séptima Convocatoria de Proyectos Sociales realizada por Pfizer en México para premiar a 43 organizaciones que atienden problemas de salud pública, atención del cáncer, salud mental, generación de condiciones para el pleno desarrollo y cuidado del medio ambiente¹⁹.

- **Alianza inclusiva.** Modalidad en la cual la empresa colabora con proyectos de emprendimiento. De esta manera contribuye con el desarrollo económico local de las comunidades.

Un ejemplo de este tipo de alianza es la experiencia que encontrará en la segunda parte del documento, entre la empresa minera peruana Antamina y la OSC suiza Swisscontact quienes, a partir del proyecto Gestur Anchar de 6 años, han logrado fortalecer el tejido económico de la zona de Conchucos en Perú.

- **Voluntariado corporativo.** Es uno de los programas que diseñan las empresas interesadas en involucrar a sus empleados en iniciativas de Responsabilidad Social tanto sociales como ambientales. Pueden participar de diferentes formas:

- Empleando parte de su tiempo en la vinculación de iniciativas.
- Destinando una parte de sus ingresos mensuales para apoyar el financiamiento de una causa.
- Comprando productos de comercio justo o emprendimientos sociales destinados a colaborar con iniciativas sociales o ambientales.

De igual manera, es válido involucrar a los clientes y proveedores en las iniciativas de Responsabilidad Social desde la empresa, proponiéndoles aportes

en efectivo o que al comprar determinado producto puedan ayudar a determinada causa.

3.3 Razones para asociarse

Cada organización tiene sus razones para establecer alianzas entre las partes interesadas. Sin el ánimo de indicar que son las únicas modalidades, a continuación se puntualizan las señaladas por Ishikawa y Morel (2008).

Razones por las que una OSC se asociaría con una empresa

- A continuación se presentan algunos argumentos por lo que una OSC puede considerar la opción de asociarse con una empresa: Diversificar nuevas fuentes de financiamiento.
 - Reforzar la visibilidad de la OSC.
 - Ser vista por otras empresas como un potencial socio y no como un benefactor.
 - Contar con recursos humanos calificados para las distintas actividades de voluntariado corporativo.
 - Ampliar las redes y alianzas estratégicas con otros actores.
 - Ser parte de la cadena de suministro de las empresas (para proveer servicios).

Es importante subrayar que, si bien las OSC pueden realizar un acuerdo de colaboración con empresas para que estas financien un programa o proyecto, ello no quiere decir que sean socialmente responsables, sino que dicha acción forma parte de la inversión social que la empresa realiza a las comunidades a través de la OSC.

Por otra parte, esta inversión social puede ser capitalizada por las empresas como iniciativas de Responsabilidad Social.

¹⁹ Puede ampliar información de este ejemplo en: <http://www.expoknews.com/2011/05/24/alianzas-entre-el-sector-privado-y-la-sociedad-civil-multiplican-los-beneficios-de-la-inversion-social/>

Razones por las que una empresa se asociaría con una OSC

Para que una empresa tome la decisión de asociarse con una Organización de la Sociedad Civil deberá considerar varios aspectos así como establecer varios criterios útiles para determinar el perfil de las organización con las que le interese asociarse, teniendo presente la relación de mutuo beneficio en el marco de acuerdos de cooperación y colaboración que establezca con ella. Un estudio realizado por Agüero, Martínez y Simón (2003) señala las siguientes razones:

- Interés de incrementar las ventas de sus productos o servicios.
- Que la relación “gana-gana” no se limite a la empresa y la OSC sino también a los clientes de la empresa y a la comunidad en general.
- Construcción de la marca “socialmente responsable”. Esto a su vez implica:
 - Que a partir de las iniciativas de inversión social de la empresa, los colaboradores experimenten sentido de pertenencia y un mayor estímulo para trabajar. Que el empleado perciba las alianzas como un gesto positivo, al punto de desear participar en actividades concretas en el marco del acuerdo de colaboración.
 - Atraer talento humano por los valores que ha transmitido a través de la visibilización de la marca.
- Que la alianza se encuentre dentro de una estrategia de Responsabilidad Social para que no sea vista como un conjunto de buenas intenciones.

Otras razones pueden ser:

- Generar un valor agregado a la marca.
- Que las acciones derivadas de la alianza se encuentren integradas en la lógica del negocio.

- Necesidad de legitimación. La empresa interesada en operar en una determinada zona necesita legitimidad, por lo cual busca asociarse con organizaciones que sean conocidas y reconocidas por la comunidad.
- Mejorar la imagen y visibilidad.
- “*Know-how*” que poseen OSC sobre las necesidades y dinámicas de comunidades donde la empresa le interesaría operar.
- Contar con nuevos clientes y canales de distribución. En el caso que la empresa se encuentre interesada en incluir en su cadena de valor a determinada población vulnerable, deberá contar con la colaboración de una OSC.

El mismo estudio sugiere algunos requisitos que una empresa espera de una OSC para establecer alianzas. Estos son:

- Que la OSC trabaje bien.
- Que tenga una probada experiencia en el campo de acción.
- Que le proporcione al consumidor confianza por su notoriedad e imagen.

3.4 Alcances y límites

Todo acuerdo de colaboración tiene sus ventajas y desventajas, sus alcances y sus límites, por lo cual, los procesos brindan la posibilidad de aprender lecciones, por lo ello, a partir de las recomendaciones de Ishikawa y Morel (2008) se sugiere:

- Realizar un proceso de identificación y conocimiento previo del socio para evitar rupturas.
- Evitar los prejuicios producto de los estereotipos. Si en el pasado alguna de las partes presentó un escándalo, pero ha demostrado acciones de cambio, no se debe descartar a priori.

Durante la fase de hacer efectiva la alianza se pueden presentar diferencias por opiniones contrarias o desequilibrios de poder, o porque la persona

clave que llevaba la relación deja su cargo. Estas diferencias se pueden solventar teniendo presente los elementos de diálogo y participación, y sobre

todo el trabajo en equipo, para evitar interrupciones o rupturas porque la gestión la lleva una sola persona.

En Resumen...

- Las alianzas a largo plazo contribuyen a los procesos de desarrollo.
- Tanto las empresas como las OSC deben establecer las alianzas sobre la base de mutua confianza y credibilidad.
- Se necesita comunicar, dialogar y, en especial, participar para que la relación sea efectiva.

Segunda Parte

Experiencias

Este espacio está dedicado a socializar experiencias de la relación entre OSC y empresas en doble vía, y a señalar algunos aspectos que tanto las OSC como las empresas deben tener en cuenta durante el proceso de la gestión de alianzas entre ellas. Consta de tres capítulos, el primero, contiene cuatro experiencias orientadas en dirección OSC–Empresa, porque son las OSC las que llevan la gestión operativa del proyecto, programa o iniciativa.

El segundo, consta de cinco experiencias en dirección Empresa—OSC, donde la empresa (o fundación empresarial) es la que propone las directrices para la gestión de proyectos de desarrollo, en muchos casos para comunidades vecinas a sus centros de operación, para lo cual gestiona formas de relación con las OSC en el marco de la Responsabilidad Social, específicamente lo que se definió como Inversión Social de las empresas en la primera parte del documento.

El tercero, brinda información sobre los elementos que se deben tener en cuenta al momento de gestionar desde la OSC un acuerdo de colaboración con empresas, y a su vez qué elementos debe considerar una empresa para la relación con las OSC.

Es importante destacar que en ninguna de las experiencias seleccionadas se encontró una relación exclusiva entre OSC y empresas. En cada uno de los proyectos intervinieron otras partes interesadas, bien fuera entes gubernamentales, instituciones académicas, otras OSC, otras empresas u organismos internacionales, sin embargo, se hizo énfasis en estos dos actores por ser el objetivo del documento.

De igual forma, es necesario aclarar que las modalidades acá expuestas no agotan el universo de posibilidades de relación entre ambos actores, más bien constituyen una muestra representativa de alianzas que se han realizado en América Latina y que de una u otra manera contribuyen a alguno de los aspectos planteados por los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Capítulo 4

Experiencias entre OSC y empresas

En este capítulo se exponen algunas de las alianzas que han establecido las OSC seleccionadas, las cuales brindaron información de cómo ha sido la relación con algunas empresas y cómo han favorecido los procesos de desarrollo local. Se encuentra estructurado de la siguiente manera.

En primer lugar, se presenta una breve descripción de la organización, los países en que se encuentra, los argumentos sobre *cómo perciben* la Responsabilidad Social (teniendo presente que no es un tema exclusivo de las empresas), *cuáles son las razones* por las que es importante establecer acuerdos de colaboración con las empresas y cuáles son las *modalidades* de tales acuerdos.

En segundo lugar, se describen las experiencias de las alianzas con empresas, enfocándose ya sea en el programa, en los proyectos o las iniciativas, y el

tipo de alianza o acuerdo que se estableció para formalizar el proceso de colaboración. También se indican los logros alcanzados; la contribución del proyecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); las herramientas exitosas que funcionaron durante la ejecución y, finalmente, las lecciones aprendidas que surgieron como consecuencia del camino recorrido.

El criterio de selección de las OSC obedeció a que, además de estar presentes en varios países de América Latina, porque poseen una trayectoria de relación con empresas, desde modalidades filantrópicas hasta la integración de la gestión de Responsabilidad Social. Tres de las OSC que participaron en el documento son de origen europeo (Save the Children, Swisscontact y WWF) y una de origen latinoamericano (Fe y Alegría).

FE Y ALEGRÍA

Fe y Alegría es una de las organizaciones sin fines de lucro de origen latinoamericano con mayor presencia en el continente. Fue fundada en Venezuela en 1955, con el objetivo de crear un *movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social* para favorecer a las personas en situación de exclusión y potenciar su desarrollo personal y participación social.

Para favorecer la cooperación internacional entre Europa y América Latina opera en España a través de la fundación *Entre Culturas*. Hoy día se encuentra presente en tres continentes: América Latina, Europa y África.

Actualmente Fe y Alegría se encuentra en 17 países de América Latina, y sus áreas de acción se focalizan en la línea de educación (formal y no formal), formación para el trabajo, fortalecimiento institucional y acción pública.

Una de las particularidades del sistema educativo propuesto por Fe y Alegría es la cercanía

con los padres y representantes de los niños y con la comunidad. Dicha cercanía se ve reflejada desde particularidades como la colaboración de una modesta parte de la matrícula o con labores de limpieza y mantenimiento de la escuela hasta la utilización de los espacios de la escuela para diferentes servicios sociales.

Responsabilidad Social para la Organización

La Responsabilidad Social para Fe y Alegría es una herramienta interesante para construir una sociedad sostenible, ya que considera elementos ambientales, sociales, y económicos. Desde sus inicios, las alianzas con distintos grupos de interés (jóvenes universitarios, familias, sector público y privado) han sido un elemento clave. Sin embargo, hoy día en el contexto de la Responsabilidad Social, Fe y Alegría considera que las alianzas, además de ser importantes, son cada vez más estratégicas y menos orientadas a las acciones filantrópicas.

Figura 17. Países de América Latina donde se encuentra Fe y Alegría



Fuente: Elaboración del Autor.

Razones para colaborar con Empresas

Fe y Alegría establece un marco de colaboración con empresas porque:

- La experiencia acumulada en educación popular por más de 50 años les ha merecido el reconocimiento de ser un aliado clave en la formación de personas que viven en condiciones de vulnerabilidad.
- Las empresas buscan asociarse con la organización para invertir en iniciativas de Responsabilidad Social que se traducen en la financiación de proyectos.
- Está convencida de que la educación es un asunto de todos; por lo tanto, el sector privado debe tomar partido en este aspecto.

- Desde el punto de vista de la incidencia política, el derecho a la educación le interesa al sector privado.

Modalidades de colaboración con Empresas

Las principales modalidades de colaboración entre Fe y Alegría y el sector empresarial son:

- Financiamiento de proyectos desarrollados por Fe y Alegría.
- Participación de colaboradores de empresas a través del Voluntariado Corporativo.
- Becas.

Casos ejemplares de alianza con Empresas

Fe y Alegría ha desarrollado una historia de alianzas con distintos actores de la sociedad, sin embargo, para efectos del documento, se describe un programa ejecutado por Fe y Alegría en alianza con la empresa ACCENTURE, el cual fue implementado en los siguientes países de América Latina:

Tabla 3. Países donde se ejecutó el proyecto: Apertura a las tecnologías de la información de comunidades educativas desfavorecidas de 16 países de Latinoamérica.

Argentina	Colombia	Haití	Paraguay
Bolivia	Ecuador	Honduras	Perú
Brasil	El Salvador	Nicaragua	República Dominicana
Chile	Guatemala	Panamá	Venezuela

Fuente: Elaboración del Autor.

Apertura a las tecnologías de la información de comunidades educativas desfavorecidas de 16 países de Latinoamérica

El programa se desarrolló durante tres años. Tuvo como propósito introducir la utilización de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) a partir del desarrollo de una plataforma virtual disponible en 80 nuevos centros educativos de los países antes mencionados. Busca beneficiar 2.000 educadores, 116.000 estudiantes y sus comunidades, estimulando el intercambio de experiencias educativas. De esta forma Fe y Alegría contribuye a la disminución de la brecha digital.

Quienes se beneficiaron del programa fueron: docentes, estudiantes, centros educativos y la comunidad en general donde funcionan dichos centros.

El programa se enmarcó en cuatro de los objetivos del Plan Estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría (FIFYA):

- Impulsar el uso e integración de las tecnologías de información y comunicación en los procesos pedagógicos de la educación escolarizada.
- Promover el uso e integración de las tecnologías de información y comunicación en los procesos pedagógicos de los programas de educación a distancia.
- Mejorar y fortalecer los sistemas de gestión de Fe y Alegría a través de instrumentos y sistemas de apoyo informático.
- Conformar redes y espacios virtuales de información y/o formación, que contribuyan a la divulgación y construcción de conocimiento, el compartir de experiencias y el debate sobre temas de interés común.

Tipos de alianzas

Para este programa, el acuerdo de colaboración realizado entre la organización y la empresa ACCENTURE se realizó a través de dos modalidades:

- *Financiamiento al programa* por \$1.200.000 dólares (aproximadamente).

Logros alcanzados por el programa

De los logros alcanzados por el programa es posible destacar los siguientes:

- Introducción de Tecnología de la Información a la educación.
- Se han creado 82 nuevas aulas telemáticas en 82 centros escolares, de áreas de población empobrecida, en 16 países.
- Se han formado 1.000 tutores para mejorar su práctica docente usando las TIC.
- Se han familiarizado 56.000 estudiantes con el uso de TIC para promover su desarrollo personal y profesional.
- Han sido calificadas en el uso de TIC 10.000 personas de 82 comunidades pobres en entornos

de centro, para promover su actividad laboral y su participación en la sociedad.

- Un nuevo portal escolar disponible en 120 centros escolares para el intercambio de experiencias educativas.
- Uso de TIC para la instalación de redes virtuales a 2.000 tutores.
- Formación e-learning de 1.000 tutores.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

El octavo Objetivo del Milenio *Fomentar una alianza mundial para el desarrollo* resalta la importancia de contar con acceso a tecnologías de información y comunicación para los países en vías de desarrollo, por lo cual el programa

Apertura a las tecnologías de la información de comunidades educativas desfavorecidas de 16 países de Latinoamérica, está alineado con este objetivo en dos aspectos:

1. Resalta la importancia que tiene la cooperación del sector privado para facilitar el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (meta 8F)²⁰.
2. Contribuye a superar la brecha digital principalmente en Haití, Bolivia, Nicaragua, Honduras y República Dominicana que, según el informe



de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2010) sobre el avance de este objetivo, son los países que se encuentran más rezagados respecto al promedio mundial²¹.

Herramientas exitosas implementadas

Entre las herramientas que se implementaron durante el programa es posible destacar las siguientes:

- Construcción de redes educativas virtuales.
- Formación Tutor Virtual (e-learning).
- Desarrollo de una estrategia de formación e-learning.
- Disponibilidad de una plataforma e-learning con contenidos.

Lecciones aprendidas

Un programa de envergadura dejó lecciones tanto a los ejecutores como a los financiadores. Entre las lecciones aprendidas que resaltó Fe y Alegría vale la pena destacar las siguientes:

- Cada país tiene normas para permitir el ingreso de equipos donados de segunda mano provenientes de España, esto requirió una gestión adicional para los trámites de nacionalización. Fueron situaciones no previstas, pero todas fueron retos que se solventaron satisfactoriamente.
- Contar con el seguimiento de la empresa aliada, lo que demuestra un compromiso por su parte al no limitar su función al financiamiento, sino que estuvo interesada en el programa de principio a fin.

²⁰La meta 8F: En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones.

²¹Si desea ampliar la información puede consultar: http://www.eclac.org/MDG/noticias/paginas/2/40012/ODM_8.pdf

SAVE THE CHILDREN

Save the Children es una organización independiente de origen británico que trabaja a favor de la niñez. Los programas que desarrolla se enfocan en:

- Mejorar la calidad y acceso a la educación.
- Aliviar los efectos de las emergencias en la niñez.
- Abogar por los derechos de los niños e incluir sus necesidades en las políticas.
- Proteger a la niñez de las violencias, especialmente aquellos afectados por el conflicto.
- Ofrecer programas de salud y supervivencia para los niños menores de 5 años.

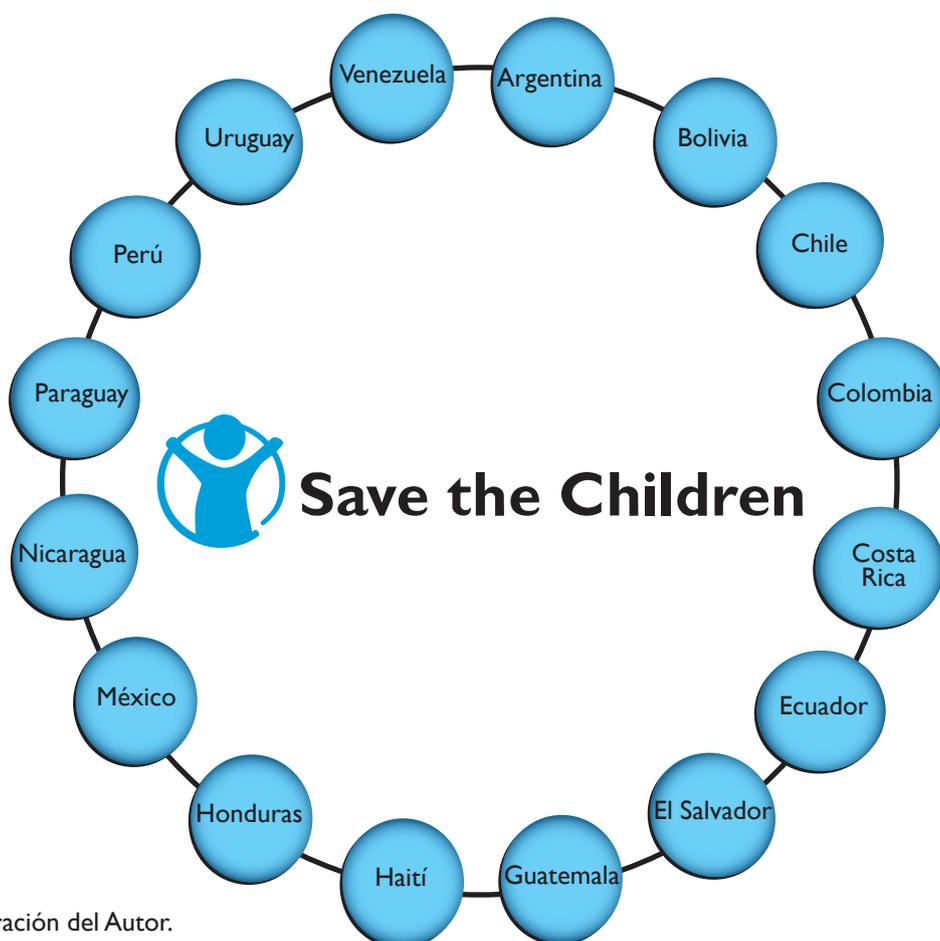
- Generar oportunidades de medios de vida sostenibles.

La organización cuenta con una estructura de trabajo en equipo, cuya oficina en Colombia depende organizacionalmente de su casa matriz en Londres y recibe apoyo de las oficinas de Canadá, Suecia y Estados Unidos. Está regida por el Country Leadership Group que nombra y supervisa al director de país.

Países donde tiene presencia

Save the Children trabaja en 120 países a nivel mundial. Los países de América latina donde tiene presencia se muestran en la Figura 18.

Figura 18. Países de América Latina donde se encuentra Save the Children



Fuente: Elaboración del Autor.

Responsabilidad Social para la Organización

Partiendo de los principios fundamentales de Save the Children, se toma como eje central las necesidades de los niños y niñas, el reconocimiento de múltiples actores en el escenario del desarrollo y la importancia de las relaciones macro y micro. Para esta organización la Responsabilidad Social es un compromiso tanto de las empresas como de la sociedad civil, que se debe focalizar en iniciativas de inversión social relacionadas con el desarrollo de las comunidades a partir de las potencialidades de las familias de los niños y niñas a quienes va enfocada la atención.

Razones para colaborar con Empresas

Save the Children reconoce que las empresas reciben beneficios en los siguientes ámbitos:

Comercial: mejora la imagen pública y reputación de la empresa, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios, y fideliza a los clientes.

Legal: mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de los entes fiscalizadores.

Laboral: facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos.

Financiero: incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso al financiamiento.

Modalidades de colaboración con Empresas

- Financiamiento de proyectos.
- Voluntariado empresarial en los proyectos de campo.
- Recibo de donaciones en especie.

- Alianzas entre empresas y otras organizaciones para un proyecto específico.

Caso ejemplar de alianza con Empresas

Campaña Todas y Todos por la Vida de las niñas y los niños-EveryOne

La campaña mundial [EveryOne](#) busca disminuir la mortalidad de los niños y niñas antes de los 6 años y se realiza simultáneamente en más de 15 países en el mundo.

En Colombia *Todas y Todos por la vida de las niñas y los niños*, es una campaña que busca favorecer el desarrollo adecuado de la primera infancia en la zona rural de Santiago de Cali. En este orden de ideas, la Campaña desarrolla estrategias tendientes a mejorar las condiciones de salud, nutrición y protección de 1.900 niños y niñas de 560 familias de Cali (Colombia).

Tiene por objetivos:

- Proteger la vida de los niños y niñas, especialmente en la primera infancia, previniendo la violencia, la desnutrición y las enfermedades prevenibles.
- Unir esfuerzos para generar redes de atención que brinden servicios adecuados y accesibles de prevención en salud, nutrición y protección a la niñez.
- Trabajar con sistemas locales de salud para contribuir en los servicios de salud adecuada para niños, niñas, jóvenes y madres gestantes y lactantes.

Las principales acciones de esta campaña incluyen talleres de prevención en salud infantil y materna, jornadas comunitarias de vacunación, consulta médica, control de crecimiento y desarrollo, entrega de filtros de purificación, creación de espacios protectores para la niñez, formación a las familias, los

adolescentes, jóvenes y cuidadores en protección de las violencias, el abuso sexual, la prevención de accidentes y la salud sexual y reproductiva.

Desde el año 2006 se inició una negociación con la Empresa Reckitt Benckiser, pero fue en el 2009 cuando se constituyó la alianza al realizar el evento de lanzamiento de “la Campaña en el Polideportivo Lourdes de la Comuna 18 de Cali, donde se establecieron de igual forma relaciones con otros grupos de interés como instituciones gubernamentales locales (Red de Salud Ladera), organizaciones sociales y sociedad civil (Fundación Construir País) y medios de comunicación (Radio Caracol), para ofrecer servicios de salud y protección a la comunidad”. En la actualidad Reckitt Benckiser financia el 50% de la campaña en Colombia.

Modalidades de colaboración

Las formas de colaboración con Reckitt Benckiser fueron:

- Financiamiento para la campaña.
- Voluntariado empresarial en jornadas y eventos de salud y protección, así como aportando económicamente en la alimentación de 200 niños y niñas de la campaña, que se encuentran vinculados a un comedor comunitario del barrio La Arboleda de la Comuna 18 de la ciudad de Cali, con el apoyo de organizaciones sociales como la Fundación Niños sin Hambre y la Fundación Construir País.

Logros alcanzados por el proyecto

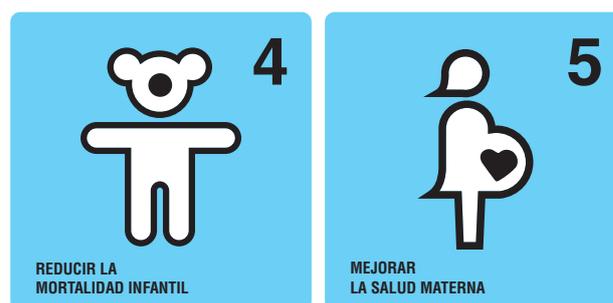
Para la comunidad.

- Tienen acceso a servicios de salud de calidad 2.650 niños menores de 5 años provenientes de 560 familias.
- Detección del desarrollo de anomalías e intervención temprana/ estimulación (85 madres y niños).

Para la empresa.

- Conformación de un equipo de voluntariado que apoya con su conocimiento en labores comunitarias desde una perspectiva de Responsabilidad Social.
- La marca Dettol se convierte en símbolo de compromiso social al donar importantes cantidades de jabón para jornadas y talleres educativos de prevención de enfermedades, saneamiento básico, higiene y lavado de las manos.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Como un asunto de prioridad global Save The Children busca desarrollar acciones que contribuyan a los Objetivos de Desarrollo del Milenio haciendo énfasis en los objetivos 4 y 5, al tener como población objetivo a los niños y niñas de primera infancia y a mujeres gestantes y lactantes, cuyo compromiso es la promoción de la salud materno-infantil y la prevención de enfermedades en la infancia. En este orden de ideas, con la puesta en marcha de la campaña *Todas & Todos por la vida de las niñas y los niños*, se han impulsado y desarrollado importantes jornadas masivas de salud y protección a la niñez con el apoyo de la Red de salud Ladera de Cali (Colombia) ofreciendo vacunación, consulta médica de crecimiento y desarrollo, así como espacios comunitarios, en los que participan las familias de la Comuna 18 de Cali, donde se ha propiciado la sensibilización en temas específicos como los siguientes:

- Prevención de accidentes en la primera infancia.

- Prevención de violencias.
- Prácticas de crianza positiva.
- Estimulación prenatal y a temprana edad.
- Saneamiento básico y cuidado del infante y
- Prevención de enfermedades de transmisión sexual

Herramientas exitosas implementadas

- Voluntariado empresarial en trabajo comunitario.
- Lanzamiento del producto Dettol entre las dos organizaciones.
- Campañas conjuntas de lavado de manos y prevención de enfermedades.
- Exposición en medios, *free press* y pagados sobre el trabajo en alianza.

Del proyecto con Reckitt Benckiser, y en general de la relación con las empresas, Save the Children resalta que:

- Lograr que la empresa comprenda cómo medir los resultados del área social y específicamente de la niñez es todo un proceso de aprendizaje tanto para la empresa como para la organización.
- Fue necesario enseñar a la empresa que los resultados y metas de los proyectos sociales no se miden como los productos comerciales.
- El diálogo y el trabajo con comunidades en el día a día es vital para que, a partir de la experiencia, la empresa comprenda el contexto social.
- Lo importante no es dar aportes materiales y mejorar las situaciones temporales. Para contribuir al desarrollo de las comunidades ha sido necesario enseñar cómo brindar ayuda, capacitando a la comunidad, entrenándola y

preparándola para afrontar sus necesidades y las de sus niños y niñas.

- De la experiencia en el trabajo con la comunidad se comprende que no es posible atender todas las necesidades, es *necesario ir paso por paso* y tener enfoques específicos para lograr resultados. Este ha sido un aprendizaje tanto para la empresa como para Save the Children.
- Las empresas prefieren propuestas breves y técnicamente sencillas de comprender, con muchas imágenes de las situaciones que se desean atender y las metas que se quieren lograr.

Empresas que colaboran en Colombia²²

La firma italiana de joyas y otros artículos de lujo, [Bvlgari](#), colabora en Colombia con el programa [Reescribamos el futuro](#), que consiste en garantizar la escolaridad a niños y niñas afectados por el conflicto. También ha brindado apoyo al proyecto [Aprendiendo Crecemos](#), este proyecto Save the Children trabaja en asocio con la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional y el Consejo Noruego para Refugiados.

La empresa petrolera colombiana [Ecopetrol](#) ha establecido una alianza con Save the Children a largo plazo para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación de niños y niñas de comunidades afrodescendientes y en situación de desplazamiento en el municipio de Tumaco, una de las zonas donde la empresa tiene operaciones. También apoya al proyecto [Aprendiendo Crecemos](#).

[Fine Food Intenational](#) es una compañía británica dedicada a la industrialización del café. A través de la línea instantánea [FairInstant](#) ofrece productos bajo la modalidad de comercio justo a un precio competitivo, esto, además de mejorar las condiciones de los caficultores contribuye a evitar la

²² Este subcapítulo está basado en información consultada en: <http://www.savethechildren.org.co/donantes>

deserción escolar, mejora el acceso y la calidad de la educación de niños que viven en las zonas cafeteras de Quindío y Nariño gracias a una alianza con Save the Children (Fine Food International [FFI Fair Instant], 2010).

Los proyectos en los que colabora son Aprendiendo Crecemos y Ofreciendo a los niños en Colombia su derecho a la educación.

La multinacional de productos de aseo y limpieza [ReckittBenckiser](#) estableció colaboración con Save the Children desde 2003. Parte de la inversión social de esta empresa se destina en la campaña EveryOne, cuyo objetivo es disminuir el porcentaje de mortalidad de niños y niñas entre 0 y 6 años de familias que han sido víctimas de los procesos de desplazamiento en Cali (Colombia).

Save the Children Colombia estableció un acuerdo de colaboración con la empresa de condimentos Sueca [Santa María](#) para favorecer a 3.300 niños y niñas afectados por el [conflicto armado](#) en Medellín.

[Staetdler](#) es una fábrica alemana dedicada a la producción de artículos de escritura y dibujo. En 2008, y gracias a Kores, su distribuidor para Colombia, iniciaron un primer acuerdo de colaboración con Save the Children a partir de la donación de artículos de escritura para niños en las ciudades de Medellín (Departamento de Antioquia), Pasto, Samaniego y Policarpa (Departamento de Nariño). Los proyectos en los que colabora son Aprendiendo Crecemos y [Crecemos con Derechos](#).

SWISSCONTACT

Swisscontact “Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico” es una organización sin fines de lucro, laica y apolítica, fundada en 1959 por personas del mundo empresarial y académico.

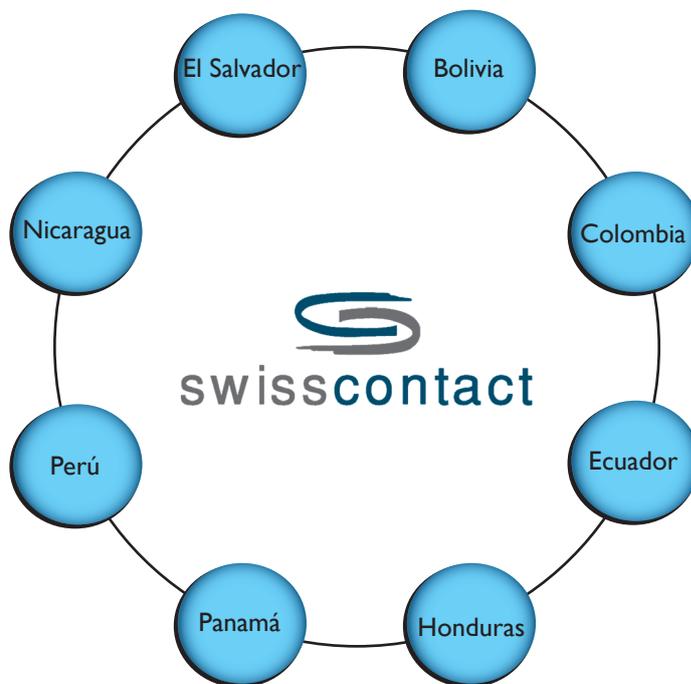
Sus áreas de actuación son:

- Desarrollo económico y Pyme.
- Medio ambiente.
- Servicios financieros.
- Formación profesional.

Swisscontact promueve el desarrollo sostenible a nivel ambiental, económico y social en los entornos donde actúa y busca la sostenibilidad de los proyectos teniendo en cuenta a las comunidades e instituciones locales (“Quiénes somos”, s.f.).

Países donde tiene presencia. Swisscontact trabaja en 25 países a nivel mundial y en 8 países latinoamericanos que presentan características de especial atención en temas de pobreza y oportunidades para la población vulnerable.

Figura 19. Países de América Latina donde se encuentra Swisscontact



Fuente: Elaboración del Autor.

Responsabilidad Social para la Organización²³

Swisscontact concibe la Responsabilidad Social como “el compromiso que las empresas asumen frente a los intereses de sus stakeholders, y que va más allá de sus obligaciones legales / contractuales”. El punto de mayor interés para Swisscontact, en cuanto a la Responsabilidad Social, es el ámbito externo de las empresas, es decir, su inversión social. Ello se refleja en la participación de la empresa en proyectos que contribuyen al desarrollo local y por consiguiente al desarrollo sostenible.

Razones para colaborar con Empresas

Swisscontact basa su estrategia de la lucha contra la pobreza en el desarrollo del sector privado. En este sentido, se buscan intervenciones que mejoren la relación entre las empresas de mayor escala y las unidades económicas que hacen parte de su sistema de provisión y venta.

Otra de las razones por las que colaboran con empresas, se debe a la creciente inversión que estas realizan para financiar iniciativas de desarrollo. En este sentido, Swisscontact se ve como un aliado con capacidad para implementar intervenciones efectivas que optimizan los recursos invertidos por las empresas.

Modalidades de colaboración con Empresas

Swisscontact opera como implementador de proyectos de desarrollo en sus ámbitos de experticia (desarrollo económico, medio ambiente, formación profesional). De manera particular, cuenta

con un modelo de intervención para fortalecer las relaciones entre las empresas inversionistas y los proveedores locales. De igual forma, Swisscontact ofrece servicios de asistencia técnica, asesoría en el diseño y la evaluación de proyectos, y sistemas de monitoreo de proyectos ejecutados por terceros.

Caso ejemplar de alianza con Empresas

El proyecto que a continuación se describirá se desarrolló en una zona de Perú llamada Ancash, fue financiado por la empresa minera Antamina y ejecutado por Swisscontact.

GESTUR ANCASH

Fue un proyecto de desarrollo turístico desarrollado en dos fases de 2005 a 2008 y de 2008 a 2010 de tres años cada una.

A pesar del atractivo natural de los Conchucos²⁴, caracterizado por paisajes y montañas, sus habitantes no contaban con las herramientas para promover actividades turísticas de aventura, vivenciales²⁵ y místicas. Por esta razón, el proyecto tuvo como eje central en la primera fase, promover el sector turístico a partir de la creación de unidades económicas en la zona de influencia del proyecto (Swisscontact, s.f.).

Durante la segunda fase, el proyecto se centró en:

- Consolidar los productos turísticos desarrollados durante la primera fase que se ubiquen en la zona de Conchucos, pero también generar nuevos productos.
- Incorporar el componente de institucionalidad al generar una Organización de Gestión de

²³ La información consignada en torno a lo que se entiende por Responsabilidad Social, razones y modalidades está basada en los datos suministrados por Cecilia Rivera, directora ejecutiva de Swisscontact Perú.

²⁴ Ubicada en la falda oriental de la cordillera blanca del departamento de Ancash, Perú.

²⁵ Es una modalidad turística que le permite al turista convivir con las familias y conocer sus costumbres y hábitos.

Destino (OGD) para la zona de los Conchucos, en busca de lograr la sostenibilidad de la intervención y dar continuidad al proceso de desarrollo turístico.

Modalidades de colaboración

A partir de 2008 el proyecto contó con el financiamiento de la empresa Antamina, que también participó activamente en su coordinación e implementación. Ello porque Antamina ha priorizado el turismo como uno de los temas para impulsar en su ámbito de influencia.

Logros alcanzados por el proyecto

- Aumentaron en 18% los ingresos de las Pymes de servicios turísticos y actividades económicas como artesanía, hotelería, restaurantes, boteiros (personas que reparan botas), músicos, danzantes, etc., en un monto equivalente a 458.734 euros aproximadamente.
- Incrementaron en 25% los puestos de trabajo de las unidades económicas destinadas al turismo (234 personas empleadas).
- Conformación de la Organización de Gestión de Destino Conchucos.
- Fomento del desarrollo de seis productos turísticos (Monumento arqueológico de Chavín de noche, Laguna Purhuay Catarata María Jiray, Destino Huachucocha—Pomallucay—Chacas, Huellas de dinosaurios, Destino Huantsan—Carhuascancha, y Camino Inca); además de servicios en Conchucos que responden a las expectativas y demandas de los turistas, poniendo en valor los recursos naturales, culturales y etno-sociales, y la inversión de Conchucos.
- Inclusión del producto Conchucos en la oferta de las agencias de viaje (catálogos, guías turísticas, páginas web, etc.), lo que evidencia un incremento de sus ventas por paquetes turísticos.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

El elemento clave del proyecto es la creación de empleo y la generación de ingresos para los pobladores de la zona de los Conchucos interesados en proveer los servicios y bienes que demanden los visitantes.



La segunda meta del primer Objetivo del Milenio tiene que ver con “lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes”, es así como el proyecto se relaciona con el primer objetivo.

Al revisar las cifras generales del [informe de progreso del objetivo 1](#) en América Latina de la CEPAL, se observa que de 1990 al 2008 en Perú aumentó la proporción del ingreso nacional que corresponde al quintil más pobre de la población. Si bien el proyecto tiene un espacio y tiempo determinado, es posible que haya contribuido a la disminución de la pobreza en la localidad de los Conchucos por la posibilidad de contar con una forma de obtención de ingresos sin renunciar a su lugar de origen, sin necesidad de desplazarse a los centros urbanos y aprovechando los recursos naturales e institucionalizando una modalidad de trabajo que es sostenible para el desarrollo turístico y respetuosa del medio ambiente.

Herramientas exitosas implementadas

El proyecto fue ejecutado siguiendo el modelo de implementación validado por Swisscontact. Algunos de los elementos presentes en dicho modelo son:

- Priorización de productos turísticos con enfoque de mercado, para lo cual se realizaron

- acciones exploratorias y talleres participativos con la población beneficiaria, de manera conjunta con operadores de turismo y especialistas en mercadotecnia.
- Articulación con actores involucrados en la actividad turística para validar procesos de desarrollo del destino; participaron activamente el Instituto Nacional de Cultura, la Jefatura del Parque Nacional Huascarán, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, los municipios de la zona de influencia, algunas OSC, comunidades campesinas, la Policía Nacional y otras instituciones.
 - Desarrollo de pasantías y reuniones para lograr la generación de confianza entre prestadores de servicios turísticos e instituciones públicas y privadas para la conformación de la Organización de Gestión de Destino de Conchucos.
 - Realización de concursos empresariales con la finalidad de promover la mejora de los servicios turísticos y contribuir al fortalecimiento de capacidades empresariales a través de asistencias técnicas personalizadas.
 - Realización de convenios y actas de cooperación para cofinanciamiento de infraestructura turística y capacitaciones con los municipios locales.
 - Comercialización y venta de los productos turísticos con las agencias de viajes locales y nacionales que finalmente se tradujeron en ventas e incremento del flujo de visitantes hacia el interior de Conchucos.
 - Elaboración de los materiales de promoción como afiches, manuales, trípticos, etc., de acuerdo a los estándares nacionales y políticas de gobierno del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú).
 - Focalización de las acciones de promoción con los medios de comunicación de señal cerrada y abierta de cobertura nacional en turismo.
 - Firma de convenios y alianzas con instituciones públicas y privadas vinculadas al turismo.
 - Realización de reuniones de información y sensibilización a los beneficiarios del proyecto e instituciones vinculadas al turismo.

Lecciones aprendidas

Swisscontact valora como experiencia aprendida de la primera fase del proyecto los siguientes aspectos:

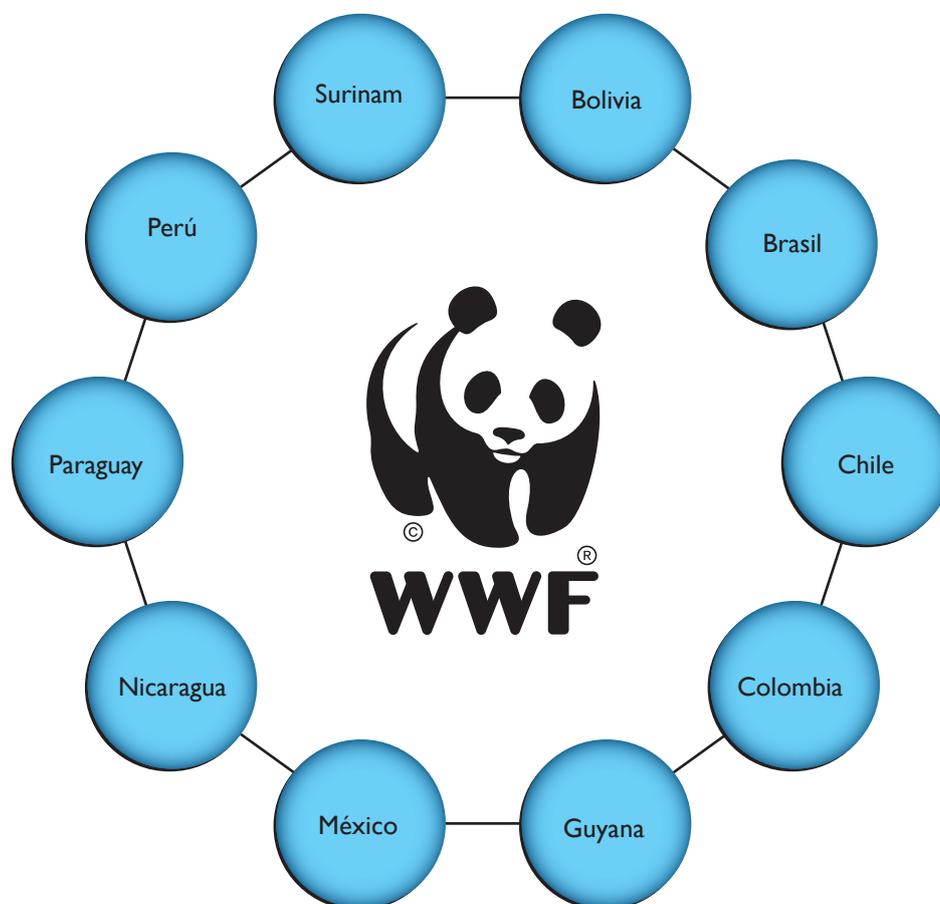
- Estrechar fuertes vínculos con los operadores locales y nacionales para la promoción y distribución de los productos turísticos.
- Recolectar información tanto cualitativa como cuantitativa para poder registrar cambios en el tiempo en el tema de la generación de empleo e ingresos en las Pymes de Conchucos.
- Trabajar en un ambiente cordial y amigable con los principales actores del sector turístico.
- La asesoría y supervisión de los propios beneficiarios incidió en una mejora continua de los servicios.

WORLD WIDE FUND FOR NATURE - WWF²⁶

Organización que se dedica a la conservación de la naturaleza a nivel mundial. Fundada en 1961 y establecida en Suiza por un grupo de personas del sector científico y empresarial que expresaron su preocupación por la conservación de la vida

silvestre y los problemas del medio ambiente. Hoy en día es considerada la organización conservacionista más grande del mundo. De los 100 países donde se encuentra presente tiene oficinas en más de 10 países en América Latina.

Figura 20. Países de América Latina donde se encuentra WWF



Fuente: Elaboración del Autor.

Responsabilidad Social para la Organización

En WWF el tema social es vital para cumplir los objetivos de la organización y resulta ser un componente estratégico. Esto se observa, entre otros aspectos,

en la misión: “Detener la degradación del ambiente natural del planeta y construir un futuro en el cual los humanos convivan en armonía con la naturaleza”.

²⁶ También conocido como World Wildlife Fund

Razones para colaborar con empresas

El valor agregado para WWF de trabajar con los actores del sector empresarial está directamente relacionado con su misión, sus acciones estratégicas y sus prioridades institucionales.

- En ese sentido, se reconoce que los cambios en las prácticas corporativas son esenciales si se quieren obtener resultados palpables en los retos de conservación que tiene la organización, en especial en los relacionados con Cambio climático.
- Energía.
- Uso sostenible de los recursos naturales.

Por lo anterior, WWF se involucra con el sector empresarial guiada por tres principios específicos:

- 1) Transparencia en la relación,
- 2) Resultados medibles en el trabajo conjunto,
- 3) Derecho mutuo a no estar de acuerdo.

En el caso de Colombia, el criterio para identificar, priorizar e involucrar a los potenciales socios, en estrategias de trabajo de la oficina de la región de WWF, se basa en los principios institucionales relacionados con la conservación de los recursos naturales y la promoción de la sostenibilidad ambiental. Asimismo, se toman en cuenta las regiones identificadas como prioritarias (Chocó Biogeográfico, Orinoco, Andes del Norte y Amazonía).

Modalidades de colaboración con empresas

En el ámbito internacional WWF ha desarrollado una estrategia de trabajo conocida como [“Business and Industry”](#) en la que se señalan tres modalidades de trabajo con el sector empresarial:

- Concesión de licencias.
- Patrocinio empresarial de las iniciativas de WWF.
- Donaciones en especie.

WWF considera que el sector empresarial puede contribuir en su misión, estrategias y prioridades de una manera positiva desde diferentes ángulos. Por lo cual plantea las siguientes iniciativas:

- Incidir en el comportamiento de sectores e individuos hacia prácticas ambientalmente responsables, legales y sostenibles, que lleven a la reducción de la huella ecológica del sector, la entidad u organización.
- Impulsar las buenas prácticas ambientales en el entorno y en la cadena de producción y comercialización de la empresa.
- Movilizar fondos para la preservación del medio ambiente en actividades de interés de ambas organizaciones (por ejemplo, en proyectos de conservación que aseguren la provisión de servicios ecosistémicos).
- Promover procesos de concienciación con partes interesadas (clientes, trabajadores, público en general).

Para cada tema puede haber niveles de colaboración, que van desde apoyos muy puntuales (por ejemplo, a campañas que lidera WWF como La Hora del Planeta) hasta alianzas estratégicas (por ejemplo con la empresa Colombiana Bavaria, que cubre temas forestales y de agua).

Casos ejemplares de alianza con Empresas WWF Colombia

Desde 1964, WWF empezó a desarrollar una serie de acciones de conservación en la región. Pero fue solo al comienzo de la década de los noventa cuando afianzó su presencia y proyectó su quehacer y sus apuestas en torno a la protección de las especies, los paisajes y las condiciones ambientales, al tiempo que buscaba el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades locales en las regiones identificadas como prioritarias (Chocó Biogeográfico, Orinoco, Andes del Norte y Amazonía).

En 2008 [WWF Colombia](#), a partir de una invitación presentada por [Bavaria](#), suscribió un convenio específico de cooperación con la empresa, con el objeto de reducir los impactos de sus actividades en los recursos hídricos y los ecosistemas naturales que se usan para la producción de la cerveza.

Dicho convenio se enfoca en el tema del agua, pero se han iniciado actividades en el tema forestal. Un primer proyecto piloto se desarrolló en el área de influencia de la cervecería, ubicada en Yumbo (Valle del Cauca).

Modalidad de colaboración

Se suscribió un convenio general de cooperación por tres años, prorrogado en 2011 por otros tres, en el marco del cual se suscriben convenios específicos de cooperación dependiendo del tema.

Ello indica que la alianza establecida es de largo plazo, lo que favorece al logro de los objetivos por ambas partes interesadas.

Logros alcanzados por el proyecto

- La empresa comprendió que los mejoramientos en el desempeño dependen no solamente de las acciones propias de Bavaria, sino que es relevante entender los intereses y buscar el apoyo de otras partes interesadas en el área de influencia.
- Si bien el *agua* era el tema estratégico de la alianza, se abrió la posibilidad de tratar otros aspectos. En ese sentido, en el segundo convenio (2011-2014) se estableció el tema *forestal*²⁷ como una nueva línea de acción, además del agua.



Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Por ser un proyecto que tiene por objetivo la reducción del uso de recursos hídricos, se encuentra relacionado con el Objetivo No. 7: *Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente*, y con la meta 7.A, debido a

que precisa la importancia de *Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente*. Desde luego el proyecto no está relacionado con políticas y programas nacionales, pero propone la disminución del uso de agua, por lo tanto el indicador que le corresponde es el 7.5 *Proporción del total de recursos hídricos utilizada*.

Herramientas exitosas implementadas

La experiencia de Colombia sirvió de insumo para la alianza internacional entre SABMiller, la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ, por su sigla en alemán) y WWF, denominada *Water Futures*, la cual inició en 2009, y tiene por objetivo demostrar un caso ejemplar para el sector empresarial que permita el involucramiento de la empresa en la promoción del manejo sostenible del agua y los ecosistemas que la proveen.

La alianza se enfoca en actividades en Perú, Tanzania, Ucrania y Sudáfrica, y se evalúa cómo expandir su alcance a Colombia, Honduras, India y Estados Unidos.

²⁷ En específico, se incluyó un componente enfocado para incrementar el consumo de madera proveniente de fuentes legales y apoyar los procesos de manejo forestal comunitarios y la eliminación de la tala ilegal.

Dicho ejemplo demuestra que las alianzas estratégicas son una de las herramientas para contribuir al desarrollo sostenible.

Lecciones aprendidas

La solución de inconvenientes parte de haber establecido desde el principio los intereses de cada organización y cómo podrían ser discutidos y solucionados. Durante el primer convenio (2008-2011) no se presentaron problemas relevantes, razón por la cual se decidió continuar con la alianza hasta el 2014.

De las experiencias entre OSC y empresas se puede decir que...

Las experiencias que compartieron las OSC permiten identificar algunos elementos en común:

- Toda iniciativa de desarrollo requiere tiempo para el logro de resultados.
- Los proyectos ejecutados están relacionados con la visión y misión de cada OSC.
- Es importante contar con las empresas como aliadas en los procesos de desarrollo.

En cuanto al enfoque de gestión se encontraron algunos puntos:

- Fe y Alegría y Save the Children se pueden ubicar en *la perspectiva de inversión social*.
- Swisscontact tiene un enfoque orientado a la *gestión integrada de la Responsabilidad Social*.

Lo anterior quiere decir que ambas modalidades son válidas porque contribuyen a establecer puentes entre ambos actores.

Capítulo 5

Experiencias entre empresas y OSC

En lo concerniente a las alianzas entre empresas y OSC, al igual que en el capítulo anterior, cada experiencia se divide en dos grandes aspectos.

El primero presenta una breve descripción de la empresa, sus unidades de negocio, los países en que se encuentra presente, los argumentos sobre cómo perciben la Responsabilidad Social teniendo presente la naturaleza del negocio, los argumentos de por qué considerar a las OSC como una de las partes interesadas con las cuales asociarse y cuáles son las modalidades de asociación.

El segundo describe las experiencias de colaboración con las OSC, que se componen de:

- Descripción del programa, proyectos o iniciativa.
- Tipo de alianza o acuerdo establecido.
- Logros alcanzados.
- La contribución del proyecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- Herramientas exitosas que funcionaron durante la ejecución.
- Aprendizajes que se derivan de la experiencia en conjunto.

Las empresas que participaron en el estudio tienen el siguiente perfil:

- Son grandes empresas (algunas transnacionales o multinacionales).
- Se encuentran presentes en varios países de América Latina.
- Han desarrollado una trayectoria en la relación con OSC, algunas desde hace varias décadas, otras desde hace algunos años, pero lo importante es que todas asocian esta relación dentro de la gestión integral de la Responsabilidad Social.
- Dos de ellas son de origen latinoamericano, dos europeas y una norteamericana.

BAYER Región Andina

Bayer es una compañía del sector químico-farmacéutico, de origen alemán que inició sus actividades en 1863. El grupo Bayer define las estrategias de negocio para las diferentes regiones a nivel mundial, entre ellas la región andina.

Unidades de negocios

Cuentan con tres unidades de negocio:

- **Bayer HealthCare:** productos dedicados a la salud humana y animal.
- **Bayer CropScience:** relacionada con la industria agrícola, desarrolla sus actividades en la producción de cultivos, biociencias y ciencias ambientales.
- **Bayer MaterialScience:** unidad encargada de la producción de polímeros y plásticos.

Centros de operación en América Latina

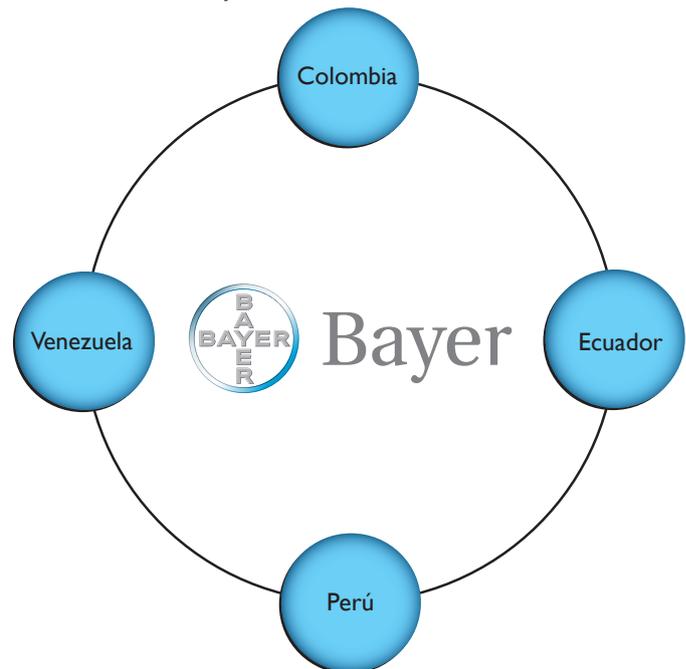
Desde los años noventa, el Grupo Bayer aborda su estrategia de mercado para Latinoamérica desde la regionalización, exceptuando a México y Brasil:

- Centroamérica y el Caribe: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
- Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- Cono Sur: Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay.

Dada la disponibilidad de información se seleccionó la región Andina para destacar la inversión social de Bayer en América Latina.

La región Andina cuenta con tres plantas de operación, dos en Colombia y una en Venezuela.

Figura 21. Países que conforman la región Andina de Bayer



Fuente: Elaboración del Autor.

Responsabilidad Social para Bayer

La estrategia de Responsabilidad Social de la región Andina está basada en la estrategia de sostenibilidad del Grupo Bayer planteada en 2010, dicha estrategia se centra en cuatro líneas de trabajo:

- Protección del medio ambiente.
- Promoción de la educación.
- Atención de salud.
- Necesidades básicas.
- Cultura y deportes.

En este sentido, Bayer ve su proceso de Responsabilidad Social como generador de valor agregado a sus grupos de interés:

- Accionistas
- Empleados: a través de programas de formación y planes de contratación que favorecen su seguridad laboral.
- Comunidad: realizan iniciativas para las comunidades de zonas aledañas a sus negocios.
- Proveedores y clientes: brindan condiciones a sus proveedores en la cadena de suministro y ofrecen seguridad y productos de alta tecnología.

La dimensión ambiental constituye un elemento clave en todas las unidades de negocio, la cual se refleja a través de distintas iniciativas. Una de ellas es la Bayer Climate Footprint Calculator® ([Calculadora de emisiones de CO2](#)) desarrollada en la región Andina como una adaptación del Bayer Check® (calculadora global desarrollada en Alemania) a la realidad latinoamericana. Su objetivo es medir el consumo de energía y materias primas que se realizan tanto en las plantas de producción como en las oficinas de la compañía²⁸.

Inversión Social

La inversión social que realiza Bayer en la región Andina tiene un enfoque en educación, medio ambiente, salud y atención de necesidades básicas. En la Tabla 4 se incluyen algunas iniciativas de los programas que viene realizando para la comunidad.

Tabla 4. Programas de Bayer Andina.

Programa	Países
Bayer Encuentro Juvenil Ambiental (BEJA)	Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela
Voluntariados Corporativos	Colombia, Perú, Ecuador
Crecimiento profesional de jóvenes estudiantes	Perú
Rehabilitación de personas de escasos recursos	Ecuador
Programa de apoyo a pacientes	Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela
Desarrollo de negocios inclusivos – Textiles de Soledad	Colombia

Fuente: Elaboración del Autor, basado en K. Schneider, 2011.

Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil

Parte de la estrategia global de sostenibilidad de Bayer radica en el reconocimiento de que los retos ecológicos, sociales y económicos no es posible enfrentarlos sin el diálogo y la comunicación con los grupos de interés. Por eso gran parte de sus iniciativas de Responsabilidad Social las ha realizado con instituciones de diferentes naturalezas (nacionales, internacionales, públicas y privadas), siendo las organizaciones de la sociedad civil una de ellas.

Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil

Bayer ha realizado alianzas estratégicas con diferentes organizaciones de la sociedad civil para contribuir con la sostenibilidad. Las formas en las que se han asociado son:

- A través de la realización de proyectos propuestos por Bayer (como es el caso del Programa Bayer Encuentro Juvenil Ambiental).
- Adhesión de voluntarios a proyectos propuestos por OSC (Caso de Voluntariado Corporativo en Perú).

Casos ejemplares de alianza con Organizaciones de la sociedad civil

De los programas que señalamos al principio se describirán dos: Voluntariado Corporativo e Iniciativas regionales en el sector agrícola.

²⁸ En la actualidad esta calculadora está disponible en la página www.bayerandina.com y se puede aplicar en otras empresas.

Voluntariado corporativo

Este programa se realiza en alianza con diferentes entidades públicas u Organizaciones de la Sociedad Civil para su ejecución y operatividad. A través de campañas o jornadas, los colaboradores de Bayer Andina se adhieren y participan de las diferentes iniciativas propuestas por la empresa. Lo interesante es que todos son beneficiarios, tanto los niños como los padres y los propios colaboradores de la compañía.

Experiencia en Perú

Desde 2009, las acciones de voluntariado corporativo de Bayer Perú se realizan en asocio con la organización de la sociedad civil United Way Perú, la cual ofrece un portafolio de proyectos corporativos a diferentes empresas orientados a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes de escasos recursos de Perú.

Entre las actividades de voluntariado corporativo diseñadas por United Way Perú y ejecutadas por los colaboradores de Bayer se encuentran:

- Participación en el Programa Aporte Voluntario por Planilla (AVP).
- Voluntariado Campaña de Salud.
- Kermesse Navideña.

Participación Programa Aporte Voluntario por Planilla (AVP)

Esta modalidad consiste en realizar un aporte económico de manera voluntaria por parte de los colaboradores de Bayer, a los cuales se les debita un porcentaje mensual de su sueldo para financiar los proyectos de United Way Perú, ejecutados en alianza con otras Organizaciones de la Sociedad. Cabe resaltar que el AVP de los colaboradores de Bayer va a una “bolsa común”, en donde se encuentran todos los aportes de las empresas que trabajan con United Way Perú, y que también realizan estos mecanismos de recaudación. En la Tabla 5 se presentan los proyectos financiados con los aportes obtenidos.

Tabla 5. Algunos programas de Aporte Voluntario de United Way.

Proyecto	El AVP se invierte en	Beneficiarios
Servicio de Terapia y Estimulación temprana	Implementar consultorios de atención pública.	27 pacientes en estado de abandono y con enfermedades terminales que viven en el albergue
Talleres de Psicomotricidad	Dotar de equipos /sets de psicomotricidad a 5 centros de educación inicial.	1.100 niños y niñas entre 2 y 5 años de edad
Creciendo Juntos	Construir e implementar 4 aulas para incrementar la atención a más niños y niñas.	150 niños y niñas de 2 a 5 años
Semillas que crecen en la comunidad	Implementación de 10 espacios educativos con materiales de aprestamiento pre escolar	415 niños y niñas entre 3 a 5 años

Fuente: Elaboración del Autor, basado en Bayer y sus colaboradores se comprometen con la comunidad por United Way, s.f.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Los proyectos señalados en la Tabla 5 representan algunas de las diferentes modalidades en las que Bayer y sus colaboradores aportan al desarrollo de la población más vulnerable de Perú. De igual forma, es necesario recordar que otras empresas colaboran con



estas iniciativas, por lo cual es mejor hablar del aporte del proyecto frente a los grandes objetivos propuestos por Naciones Unidas. En el ejercicio de relacionar los ODM con el proyecto, se encontró lo siguiente:



Los proyectos: *Talleres de psicomotricidad, Creciendo juntos y Semillas que crecen en la comunidad* brindan alternativas para que los niños eviten desertar del sistema escolar, por lo cual se contribuye con el segundo objetivo del milenio *Lograr la enseñanza primaria universal*.

En el caso del proyecto *Servicio de terapia y estimulación temprana*, permitirá que los niños en situación de abandono y algunos con enfermedades terminales cuenten con atención sanitaria. Por eso este proyecto contribuye al cuarto objetivo del milenio: *Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años*.

Campaña de Salud en Puente Piedra

En esta iniciativa 31 voluntarios Bayer tuvieron la posibilidad de colaborar con:

- 73 pacientes en medicina general
- 86 en pediatría
- 77 en dermatología
- 85 asistentes en charlas de nutrición



La atención médica estuvo a cargo de los especialistas invitados (dermatólogos, médicos internistas y nutricionista).

Kermesse navideña

Es un día dedicado a la recreación y a compartir en vísperas de la Navidad, en el que los voluntarios de diferentes empresas suman sus esfuerzos para brindar a los niños menos favorecidos momentos



de alegría que son uno de los mayores valores agregados.

En diciembre de 2010 el total de voluntarios

Bayer para esta actividad fue de 53, quienes compartieron con los niños juegos, sorpresas y regalos.

Iniciativas regionales en el sector agrícola Huertas Escolares. Colombia

El proyecto “Huertas escolares” funcionó gracias a la colaboración de varias instituciones, tanto públicas como privadas, organismos internacionales y el Instituto de Salud y Ambiente de la Universidad El Bosque.

La participación de la unidad de negocios Bayer CropScience se inició en el marco de un convenio de cooperación entre el Instituto de Salud y Ambiente de la Universidad El Bosque y Bayer. Desde 2006, el Instituto de la Universidad ya venía trabajando con la Fundación Lazos del Calandaima, e iniciaron todo el proyecto en el marco del programa de mejoramiento de las escuelas rurales del municipio de Apulo (Cundinamarca, Colombia), uno de cuyos componentes fue el de las huertas. Otra organización sin fines de lucro aliada en el proyecto fue la OSC OPEPA, encargada de la elaboración y ejecución de los talleres lúdicos dirigidos a niños y profesores para la implementación de las huertas.

En el proyecto también participó la Fundación Corona, ya que en varias oportunidades el Instituto ganó la convocatoria que hace esta fundación, y pudieron equipar todas las escuelas con baños y los enchapes de las cocinas, de manera que los niños cuentan hoy con instalaciones modernas y ajustadas a sus necesidades.

Un aliado importante del proyecto para el mejoramiento de las condiciones estructurales de las escuelas fue la Organización Panamericana de la Salud (OPS), ya que a través de ella se pudieron entregar filtros de agua que hoy en día les permiten a los niños beber agua limpia y disminuir los casos de diarreas.

Modalidad de colaboración con la OSC

La colaboración de Bayer en este proyecto se basó en el capital humano, que se tradujo en apoyo de personal técnico para la implementación de las huertas escolares y en apoyo económico a través del financiamiento.

Logros alcanzados por el proyecto

Bayer contribuyó con esta iniciativa por dos años (2008 y 2009). Se beneficiaron del proceso ocho escuelas (las otras cuatro, para completar la totalidad de las escuelas rurales del municipio, fue un aporte de la Fundación Lazos del Calandaima), en las cuales, a través de AgroVida, Bayer implementó las huertas escolares y el manejo de las basuras orgánicas por medio de las cajas composteras. Luego de producir el compost, este sirve como fuente de abono para la huerta. Participaron cerca de 300 niños, quienes llevaron la idea de la huerta a sus hogares y muchos de ellos hoy la siguen manteniendo, al igual que las escuelas.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Indirectamente es posible relacionar el proyecto con dos ODM. La primera contribución que el proyecto realiza está relacionada con el objetivo dos: *Lograr la enseñanza primaria*

universal, debido a que el hecho de condicionar una escuela con los elementos necesarios para su funcionamiento permite que los estudiantes encuentren un lugar donde se sientan a gusto, deseosos de aprender, no solo los temas de en-

señanza elemental sino aquellos relacionados con el cuidado del medio ambiente. Por esta razón, también es válido relacionarlo con el objetivo 7, que tiene que ver con el medio ambiente, pero en especial con la meta 7C, *reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento*. Como se describió anteriormente, el proyecto permitió el acceso de filtros de agua en las escuelas beneficiadas; de igual forma, el manejo de basura orgánica permitirá mantener un ambiente menos contaminado.

Herramientas exitosas implementadas

El trabajo en equipo fue un factor de éxito para el logro de los objetivos del proyecto, ya que permitió la sinergia entre el Instituto de Salud y Ambiente de la Universidad el Bosque, Bayer, Opepa y la Fundación Lazos del Calandaima.

De igual forma, el trabajo participativo a través de talleres lúdicos para niños y profesores fue de vital importancia para que éstos se involucraran y apropiaran del proyecto.

Lecciones aprendidas

Las huertas se convirtieron en la base del trabajo diario en la escuela, y se logró que los profesores las utilizaran como una herramienta para explicar a los niños diversos temas como matemáticas, biología, educación física y religión.

Por otro lado, surgió la necesidad de elaborar una guía para la implementación de huertas escolares, la cual fue diseñada, validada y ajustada para que el trabajo no quedara sólo en el municipio de Apulo sino que pudiera implementarse en cualquier lugar, siempre y cuando exista el compromiso tanto de docentes y estudiantes, como de sus padres y representantes.

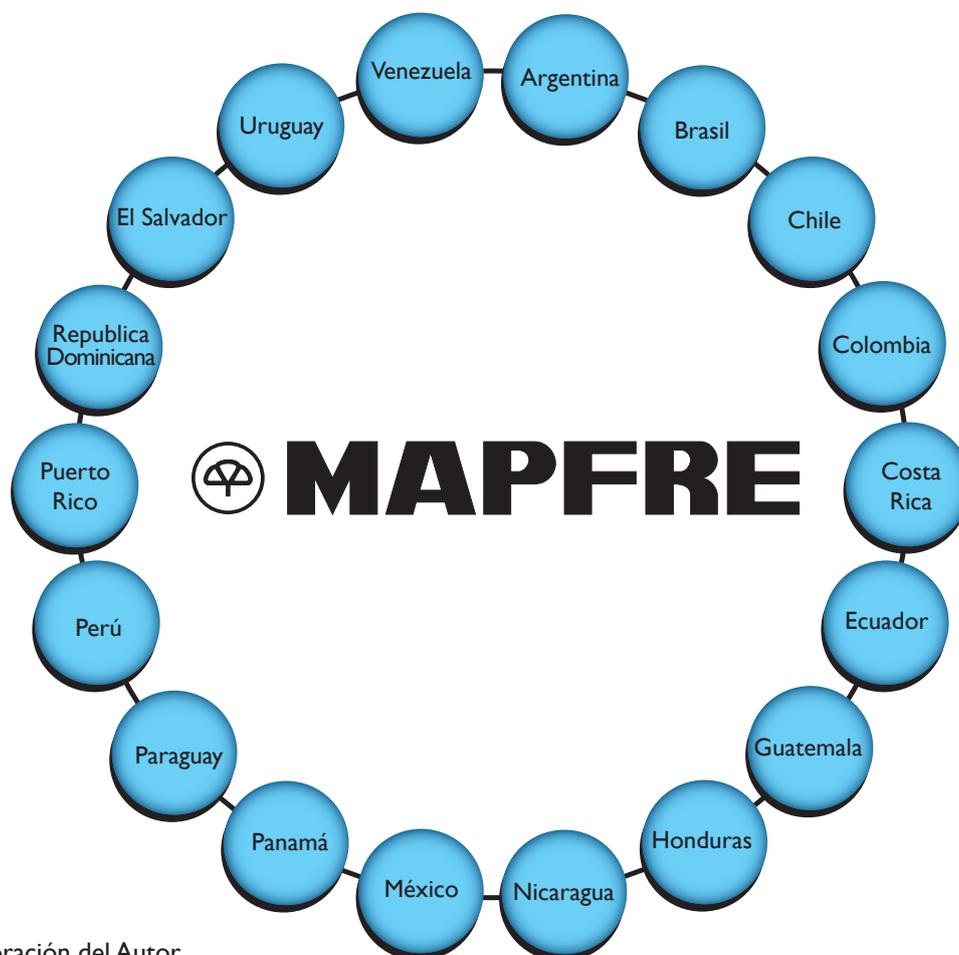
MAPFRE

Mutua de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (MAPFRE), inició sus actividades en 1933, y en la actualidad es el grupo empresarial español que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios. Actualmente se encuentra en 43 países a nivel mundial.

Países de la región

MAPFRE tiene más de 25 años en América Latina, ya que inició sus operaciones desde 1984 y fue una de las primeras aseguradoras en invertir en esta región.

Figura 22. Países de América Latina donde se encuentra MAPFRE



Fuente: Elaboración del Autor.

Unidades de negocios

Atendiendo a las necesidades de cada país, MAPFRE ha diseñado una cartera de productos y servicios. En la Figura 23 se mencionan algunos de los servicios más frecuentes, para personas (o particulares) y empresas, en países de América Latina donde tienen presencia.

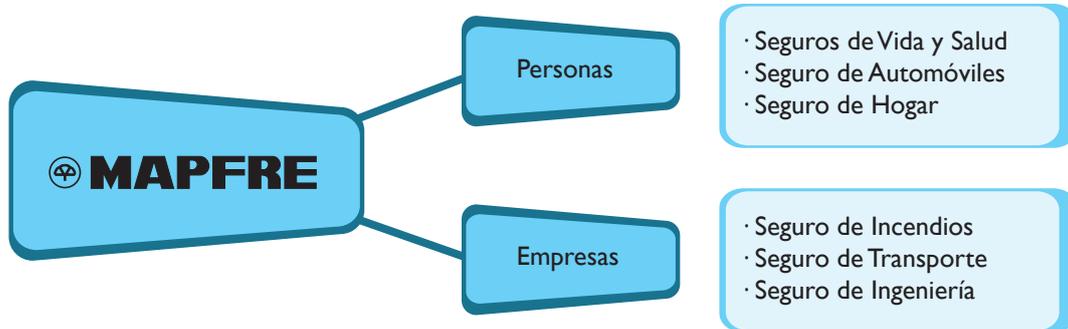
Responsabilidad Social de MAPFRE

Cuentan con una política de actuación en responsabilidad basada en 10 principios que incluyen: el cumplimiento de leyes en los países donde operan, gobierno corporativo, respeto a sus colaboradores, desarrollo de prácticas responsables en la cadena de valor, actuaciones respetuosas con el

medio ambiente, innovación en sus productos y servicios, diálogo con los grupos de interés, promoción de la Responsabilidad Social, elaboración

de informes de Responsabilidad Social, y desarrollo de actividades no lucrativas a través de Fundación MAPFRE.

Figura 23. Servicios de MAPFRE en América Latina



Fuente: Elaboración del Autor.

Inversión Social²⁹

MAPFRE creó en 1975 su fundación empresarial para *contribuir a la consecución de finalidades de interés general para la sociedad*. Un año más tarde fue reconocida como Fundación Cultural Privada por orden del Ministerio de Educación y Ciencia de España. A partir de 2006, la Fundación se fusionó con otras organizaciones del grupo MAPFRE que desarrollan actividades culturales y científicas:

- Fundación MAPFRE Medicina.
- Fundación MAPFRE Estudios.
- Fundación MAPFRE Cultural.
- Fundación MAPFRE Vida.
- Fundación estudios históricos MAPFRE Tavera.

Los objetivos de la Fundación están orientados a fomentar la seguridad de las personas, la cultura (arte y letras) y la investigación tanto en temas generales (historia de Iberoamérica) como específicos (los seguros).

El objetivo que se relaciona con asuntos de la comunidad está orientado a contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas más desfavorecidas.

Entre las diversas modalidades del accionar de la Fundación se hará referencia a la *inversión social*, que a su vez incluye los aspectos ilustrados en la Figura 24.

Figura 24. La inversión social de la Fundación MAPFRE



Fuente: Elaboración del Autor.

²⁹ Para mayor información puede consultar: http://www.mapfre.com/fundacion/es/conocenos/1_1-objetivos.shtml

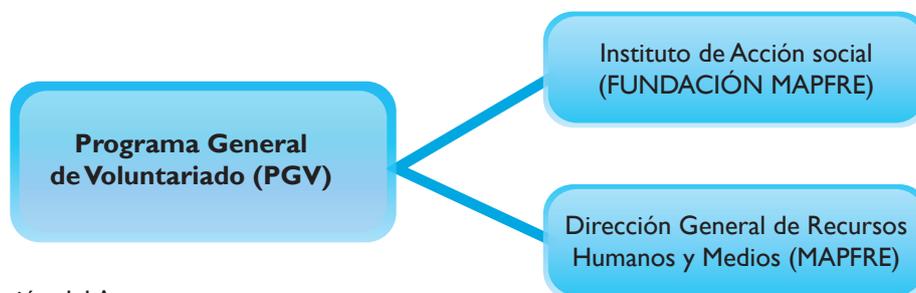
Discapacidad. Brinda información a las familias con hijos sordos o con síndrome de Down, apoyo psicológico en línea³⁰, apoyo para la formación universitaria y apuestas para la empleabilidad en España.

Voluntariado Corporativo. Se concibe como una forma de participación ciudadana. Es una modalidad de colaboración opcional y facultativa que tienen

los colaboradores de MAPFRE para realizar labores para la comunidad.

Las directrices del Voluntariado son propuestas desde el Programa Nacional del Voluntariado, el cual se estructura entre el Instituto de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE y la Dirección General de RRHH y Medios. Las directrices se puede apreciar en la figura 25.

Figura 25. Estructura del Programa General de Voluntariado MAPFRE.

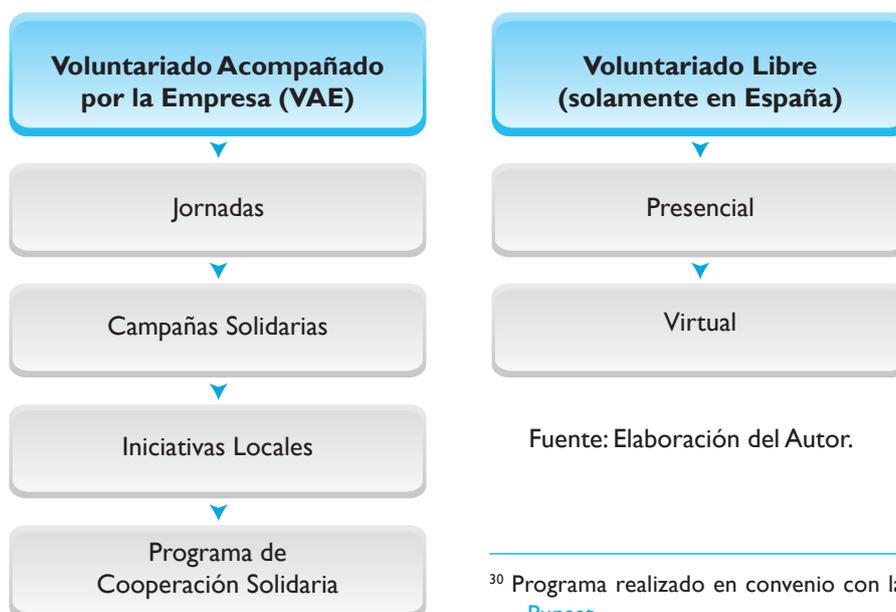


Fuente: Elaboración del Autor.

El objetivo general del programa es: “Promover la cultura de la solidaridad del Grupo MAPFRE hacia los sectores más necesitados de su entorno”. Ello con el fin de que los voluntarios hagan experiencia de cómo su acción impacta su entorno próximo.

Los campos de acción del programa son España y América Latina. Está dirigido a empleados y sus familiares, asesores, mediadores e intermediarios de seguros. Las dos modalidades de voluntariado se indican en la figura 26.

Figura 26. Modalidades de Voluntariado MAPFRE



Fuente: Elaboración del Autor.

³⁰ Programa realizado en convenio con la [Fundación Eduardo Punset](#).

Las iniciativas señaladas en el Voluntariado Acompañado por la Empresa (VAE) son organizadas desde el departamento de Voluntariado Corporativo del Instituto de Acción Social de Fundación MAPFRE, mientras el Voluntariado Libre se canaliza

a través de la web de Voluntariado Mapfre, donde el empleado puede encontrar cerca de 400 OSC y adherirse al programa que le despierte mayor interés. Las prioridades del VAE se representan en la Figura 27.

Figura 27. Procesos de la relación entre MAPFRE y las OSC.



Fuente: Elaboración del Autor.

Un valor agregado del Programa de Voluntariado Corporativo MAPFRE es ofrecer a los colaboradores que deseen formar del programa fuera de España, un curso de formación vía e-learning (en español y portugués brasileño) para brindar las directrices a fin de que tengan una mayor comprensión del contexto y de la experiencia que realizarán. De esta forma se evidencia la perspectiva GLOCAL del programa.

Proyectos sociales. Fomenta la inclusión social de personas con alguna discapacidad, por medio del apoyo vía concurso o convocatoria para entidades que trabajan con este tipo de personas.

Proyecto internacional. Se encarga de financiar y ejecutar proyectos en América Latina en los países donde MAPFRE tiene presencia. Los ejes centrales de estos proyectos son la educación integral de niños y adolescentes desfavorecidos.

Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil

Desde 2005 MAPFRE definió sus partes interesadas según el nivel de influencia, el trabajo que desarrollan y el tipo de colaboración que prestan para el cumplimiento de la actividad empresarial. Por lo cual dividió sus partes interesadas en tres niveles,

y las Organizaciones de la Sociedad Civil forman parte del tercer nivel, porque si bien reconocen su

capacidad de influencia puede que sus decisiones no impacten directamente a la empresa y viceversa.

Figura 28. Grupo de interés de MAPFRE y ubicación de las OSC.



Fuente: Tomado de Mapfre, 2008.

Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil

A través de su Fundación, MAPFRE establece la relación con esta parte interesada. En América Latina la Fundación apoya proyectos en los países donde tiene presencia, y los temas de principal interés son educación infantil y juvenil y discapacidad.

Las modalidades de colaboración son diferentes y varían de país en país. Sin embargo, la principal es a partir del financiamiento de proyectos ejecutados por las OSC. Otra forma de colaboración es a través de Voluntariado Acompañado por la Empresa. Las prioridades para América Latina son:

- Proyectos Formando Comunidad
- OSC propuestas en las Iniciativas Locales o por el Departamento de Voluntariado (llamadas OSC Amigas), siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por el Sistema MAPFRE para cualquier relación con terceros.

Casos ejemplares de la alianza con Organizaciones de la sociedad civil

La Fundación MAPFRE ha financiado numerosos proyectos en América Latina, trabajando en alianza con otras fundaciones empresariales y organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil. En la Tabla 6 se describen algunas de las iniciativas.

Tabla 6. Algunos proyectos de la Fundación MAPFRE en América Latina

PAIS	NOMBRE DEL PROYECTO	OSC
Colombia	Programa de integración social y comunitaria de niños y jóvenes discapacitados	FUNDACIÓN REI
El Salvador	Hogar Funcional para niños con graves minusvalías	Mensajeros de la Paz
México (Oaxaca y Campeche)	Programa de atención integral a la infancia y mejora de la educación de niños(as) y jóvenes	CESAL
República Dominicana	Creación de un fondo de apoyo a la escolarización de la infancia	Fundación CODESPA
Uruguay	Proyecto de educación a través de huertas orgánicas, que combina la formación básica con el trabajo y la gestión de huertas e invernaderos	Fundación Logros

Fuente: Elaboración del Autor, basado en información del sitio web [Formando comunidad](#) de la Fundación MAPFRE, 2007.

Programa de integración social y comunitaria de niños y jóvenes discapacitados

Experiencia en Colombia – Cartagena de Indias



A raíz del difícil acceso a los servicios de atención integral para niños y adolescentes con discapacidad, la carencia de

formación e información de familiares, responsables de la atención con discapacidad, así como de OSC y organizaciones de base que viven en Cartagena de Indias y comunidades vecinas, surge el proyecto “Atención social y comunitaria a niños, niñas y adolescentes con discapacidad del Distrito de Cartagena y corregimientos, para el periodo Marzo 2010-Marzo 2011”, que tuvo como objetivo específico mejorar las condiciones de vida de

niños y adolescentes en situación de discapacidad mediante el acceso efectivo a servicios de atención integral, y el fomento de oportunidades y de su integración social.

El proyecto dio continuidad a las acciones financiadas por la Fundación MAPFRE y ejecutadas por la Fundación REI desde 2008. Se implementó bajo la estrategia de Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC), impulsada por MAPFRE, mediante la cual se busca disminuir las condiciones de vulnerabilidad de este sector de la población.

Los beneficiarios directos del proyecto fueron 350 niños y niñas y 300 adolescentes en situación de discapacidad y en condición de vulnerabilidad. Los beneficiados indirectos fueron cerca de 2.600 familias, 18 líderes comunitarios, promotores de la estrategia RBC.(Fundación MAPFRE, 2010a).

Modalidades de colaboración

La Organización de la Sociedad Civil que trabajó en alianza con la Fundación MAPFRE para la ejecución del proyecto fue la Fundación REI³¹. La modalidad de colaboración fue financiamiento para la ejecución y la gestión operativa del proyecto.

³¹ Esta organización con sede en Cartagena de Indias – Colombia, se dedica a la prevención de la discapacidad, habilitación, rehabilitación y equiparación de oportunidades para las personas en situación de discapacidad.

Logros alcanzados por el proyecto

Entre los resultados exitosos se destacan:

- El mejoramiento de las condiciones para aceptar la situación de discapacidad de los niños y niñas en los entornos familiares y públicos (la comunidad).
- Los beneficiarios cuentan con una oferta de servicios para la atención integral.
- Política pública en discapacidad en el Distrito de Cartagena que tiene las siguientes líneas: salud, educación, inclusión laboral, cultura–recreación-deporte, fortalecimiento institucional, vivienda y medio ambiente.
- Fortalecimiento de los consejos locales de discapacidad.
- Reconocimiento de competencias de los líderes comunitarios.
- La Fundación REI consolidó su reconocimiento frente a la comunidad y amplió las posibilidades de interacción con otras redes locales, nacionales e internacionales sobre el programa de RBC.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Si bien los proyectos sobre atención social y comunitaria para niños y adolescentes discapacitados no tienen una relación directa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, según estudios del

Banco Mundial el 20% de las personas que viven en condición de pobreza están relacionadas con discapacidad³². Por esta razón, la comunidad internacional ha verificado la importancia que tiene integrar el componente de discapacidad a cada uno de los ODM, y ha conformado un grupo de expertos de Naciones Unidas para adelantar una hoja de ruta que permita dicha integración.

Herramientas exitosas implementadas

La herramienta por excelencia utilizada en este proyecto fue la estrategia de RBC que permitió:

- La construcción de redes sociales como la Red Social de Apoyo a la discapacidad, la Red de Redes de programas de RBC y la Red de Inclusión Productiva para Cartagena.
- La inclusión social de personas en situación de discapacidad gracias a la conformación de un comité distrital de discapacidad, donde se discuten los planes anuales de atención, se diseñan proyectos y con ello se generan espacios de incidencia política por parte de esta población.

Lecciones aprendidas

Entre las enseñanzas que dejó la experiencia del proyecto se encuentra la importancia de contar con el gobierno local, ya que es una de las partes interesadas clave para incluir el componente de discapacidad en las localidades tal y como se encuentra en el *Plan Nacional de Atención a la Discapacidad*. Fundación MAPFRE, 2010a).

Otra de las consideraciones importantes a partir de la ejecución del proyecto, es el diseño de un sistema de monitoreo para evaluar los cambios de las condiciones de vida de las personas en situación de discapacidad.

³² Para mayor información puede consultar el sitio web de Naciones Unidas que hace referencia a la dignidad de las personas con discapacidad: <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=1500>



Hogar funcional para niños con minusvalía

Experiencia en El Salvador – San Salvador

En relación con la situación de vulnerabilidad de algunos niños y niñas abandonados por sus familiares en El Salvador, la organización Mensajeros de la Paz ofrece una opción para atender necesidades nutricionales, psicológicas, sanitarias, escolares así como lúdicas y de ocio para 20 niños. Por ello la Fundación MAPFRE firma un convenio de colaboración por tres años con la organización para financiar la creación de un albergue que garantice condiciones adecuadas a fin de ofrecer un servicio a los niños que sean atendidos (Fundación MAPFRE, 2010b).

Modalidades de colaboración

La modalidad de colaboración entre la Fundación MAPFRE y la organización Mensajeros de la Paz para la realización del proyecto fue en aportes económicos y en el seguimiento de las actividades previstas.

Logros alcanzados

Gracias a terapias y juegos lúdicos, los niños beneficiados por el proyecto tuvieron la oportunidad de superar algunos traumas psicológicos como miedos nocturnos, ansiedad, tristeza y problemas de aprendizaje. (Fundación MAPFRE, 2010c).

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Al igual que el proyecto en Colombia, este proyecto no tienen una relación directa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sin embargo, como se mencionó antes, es importante tener en cuenta que el 20% de las personas que viven en condición de pobreza padecen de algún tipo de discapacidad³³.

Lecciones aprendidas

Tomar en consideración la carga física y psíquica que tienen los operarios del proyecto al enfrentarse con niños y adolescentes con discapacidad y graves dificultades.

Programa de atención integral a la infancia y mejora de la educación de niños(as) y jóvenes

Experiencia en México – Oaxaca y Campeche



Este programa se llama “Acompañando a una generación”, porque ha favorecido el desarrollo integral de niños, jóvenes y familiares desde 2006 a través de proyectos orientados a la educación alimentaria, la alimentación y la vigilancia nutricional, la educación sanitaria, la orientación y vigilancia de la salud y un componente socioeducativo (Fundación MAPFRE, 2010d).

³³ Para mayor información puede consultar el sitio web de Naciones Unidas que hace referencia a la dignidad de las personas con discapacidad. <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=1500>

Los grupos meta han sido tanto niños y jóvenes desde 0 a 17 años, como sus padres y representantes de Oaxaca y Campeche, zonas donde las oportunidades de desarrollo humano son escasas.

Para abordar el tema de educación alimentaria y vigilancia nutricional, el proyecto planteó en primer lugar la atención médica de cada niño para el seguimiento de los niveles nutricionales, así como la puesta en funcionamiento de un comedor para proporcionar desayunos nutritivos de lunes a viernes.

El componente socioeducativo planteó la reestructuración y el equipamiento de dos escuelas comunitarias, ello con miras a trabajar con niños que además de correr el riesgo de la deserción escolar, viven en situación de “calle”.

La dimensión integral tiene que ver con el acompañamiento a los padres a través de encuentros de orientación sobre las etapas del desarrollo de los niños y la importancia de una alimentación balanceada. Los padres también han tenido la oportunidad de recibir capacitación en oficios varios como electricidad, artesanía, preparación de comida, etc. Fundación MAPFRE, 2010e).

Modalidades de colaboración

La Fundación MAPFRE ha cofinanciado esta iniciativa desde 2006, debido a que se encuentra en línea con su inversión social para favorecer la educación de niños y jóvenes en condiciones de pobreza. El proyecto ha sido ejecutado por la OSC española CESAL en compañía de sus socios locales, como Desarrollo Integral de la Juventud Oaxaqueña AC (DIJO), Youhtsouport AC (YES) y el Centro de Formación Integral con Albergue AC (CEFIA).

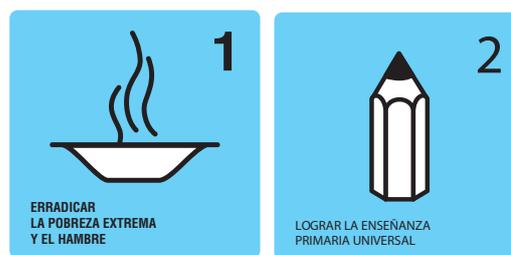
Logros alcanzados por el proyecto

El proyecto ha beneficiado a 500 niños y jóvenes desde 0 a 17 años, así como a 300 padres que viven en la colonia Monte Albán, Tlaxiactac y Xoxocotlán del estado de Oaxaca, y a los que asisten al Centro Educativo y Formativo Edimar del estado de

Campeche. De estos niños, el 60% ha mejorado su estado nutricional gracias al control médico y nutricional que reciben (CESAL, s.f.).

Se ha logrado sensibilizar a las madres para revalorizar la importancia de la higiene en los alimentos al momento de consumirlos, así como el fortalecimiento de redes sociales informales a través de las cuales se puede dar testimonio de los beneficios de estas prácticas.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Erradicar la pobreza extrema y el hambre, así como lograr la enseñanza primaria universal, son los primeros objetivos del milenio. Este programa considera ambos objetivos, porque beneficia tanto a niños como a sus familiares que viven en condiciones de vulnerabilidad y cuentan con pocas oportunidades de desarrollo humano. De igual forma considera la variable de alimentación y nutrición a partir de la atención personalizada en centros de salud y el acondicionamiento de un comedor para los niños.

A partir del componente socioeducativo el proyecto ha favorecido los procesos de aprendizaje de manera integral, brindándoles apoyo para evitar la repetición o el abandono del sistema escolar.

Herramientas exitosas implementadas

El trabajo en red con diferentes organizaciones, así como el hecho de poner a la persona como protagonista de la circunstancia en la que vive, son herramientas que ha utilizado la OSC CESAL para acompañar y potenciar las habilidades de las comunidades en situación de vulnerabilidad, ello

le ha procurado tener una relación asertiva, de la cual se derivan resultados esperados y en donde se puede dar continuidad a las actividades pautadas.

Lecciones aprendidas

De los aprendizajes se destacan:

- La importancia de contar con un personal capacitado en los temas que aborda el proyecto para el logro efectivo de las metas propuestas.
- La importancia de contar con los padres como aliados claves, ya que si estos toman conciencia de la importancia de la nutrición y la educación, serán multiplicadores entre sus amigos y demás familiares, y esta es la mejor garantía para la continuidad de los objetivos propuestos.

Fondo de apoyo a la escolarización de la infancia en santo domingo

Experiencia en República Dominicana - Santo Domingo



Desde 2005, la OSC Codespa Caribe fomentó entre amigos y conocidos el apadrinamiento de niños para evitar la deserción del sistema escolar. Las instituciones educativas beneficiarias del proyecto se encuentran ubicadas en Sabana Perdida y Las Cañitas, ambas zonas marginadas de la ciudad. Estos colegios están bajo la dirección de las Hermanas Dominicas del Rosario y la parroquia de la Ascensión, respectivamente (Fundación CODESPA, s.f.).

La propuesta de creación del fondo de escolarización está dirigida a beneficiar la educación de niños en situación de vulnerabilidad. Este fondo es financiado por personas naturales y jurídicas quienes se comprometen a financiar los estudios mediante becas en un plazo de 5 años, a partir de desembolsos anuales que podrán interrumpir en caso que consideren que no se están cumpliendo los objetivos pautados.

A finales de 2006 y por tres años, la Fundación MAPFRE asumió el compromiso de contribuir con los fondos de escolarización para apoyar en la formación a 250 niños en edad escolar quienes además de recibir el apoyo escolar, tienen la posibilidad de participar en un campamento de verano una vez al año, y sus familiares participan en *La escuela de padres* para generar conciencia de la importancia de las familias en el desarrollo de los niños (Fundación MAPFRE, 2007)

Modalidades de colaboración

Por la naturaleza del proyecto, la modalidad de colaboración de la Fundación MAPFRE fue financiera. No obstante, este aporte no se traduce únicamente en beneficios para los niños en actividades netamente escolares, sino que:

- Las familias recibieron apoyo financiero para la escolarización de los niños.
- Los niños participaron en actividades extraescolares como paseos, fiestas y un campamento de verano.

Logros alcanzados

Beneficiar a más de 250 niños, sus familias y la comunidad así como no depender de una sola fuente de financiamiento es uno de los éxitos que garantiza la sostenibilidad del proyecto.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

En lo que respecta a la contribución del proyecto frente a los Objetivos de Desarrollo Milenio (ODM), se puede



asociar al N.º 2, “Lograr la enseñanza primaria universal”, ya que gracias al financiamiento de los estudios para cada niño, la familia no puede argumentar que su hijo deja de asistir a la escuela porque no cuenta con los recursos para enviarlo.



Según la [Tabla de progreso mundial de los ODM para 2010](#), América Latina y el Caribe presentan una alta tasa de matriculación (Naciones Unidas, 2010). Ahora bien, revisando el [informe de seguimiento de los ODM para República Dominicana](#) en 2010, fue notable la diferencia del 52,6% del indicador “proporción de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al último grado de la enseñanza primaria” entre 1990 y 2009. En el año base el indicador estaba en el 23,2%, y diez años después fue de 75,8%.

Herramientas exitosas implementadas

Informes de seguimiento: a partir de esta herramienta se puede llevar un monitoreo del proyecto, tanto a nivel de actividades como de presupuesto ejecutado. La frecuencia de estos informes es de carácter cuatrimestral.

Boletín informativo: es la modalidad utilizada para informar a los padrinos (de carácter natural o jurídico) de las actividades que llevan a cabo los beneficiarios. Codespa Caribe realiza los boletines de forma cuatrimestral (a fin de que coincidan con los informes de seguimiento) y los envía a Codespa, que los hace llegar a los padrinos.

Cultivando desarrollo; desde el aula a la comunidad

Experiencia en Uruguay - Baltasar Brum

Este proyecto se encuentra asociado al programa “Huerta Orgánica en la Escuela” que ha venido

desarrollando la Fundación Logros desde el año 2000 y en el que la Fundación MAPFRE colabora desde 2008.

La ubicación del proyecto en el Baltasar Brum, perteneciente al municipio de Artigas, se justifica en el [informe país sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio de 2009](#), el cual señala que Artigas es uno de los departamentos con mayor incidencia de pobreza, y justo en ese año la Fundación Logros propone el proyecto descrito a continuación.

La iniciativa ha pretendido contribuir a la promoción del desarrollo local a través de dos espacios: la huerta orgánica intensiva y la quinta orgánica de frutales para producir especies rústicas y nativas de hortalizas, plantas aromáticas, medicinales y frutas para el autoconsumo, la comercialización y la generación de nuevas microempresas familiares rurales como punto de partida a nivel productivo.

Todo ello con el propósito de proponer el trabajo de cultivo de la tierra como fuente de generación de ingresos que, por realizarse en las escuelas, genera espacios de encuentro que contribuyen a integrar a la comunidad, y por la forma de cultivar, ha sido una alternativa para promover el cuidado del medioambiente. Del proyecto se han beneficiado, 596 niños, 285 jóvenes, 150 adultos y 50 ancianos (MAPFRE, 2009).

Modalidades de colaboración

Desde sus inicios, este programa contó con la colaboración de diferentes actores, como el Fondo de las Américas, la OEA, así como instituciones públicas y universidades. Para el logro de los objetivos del proyecto, la Fundación MAPFRE ha

sido un socio estratégico para la financiación de la segunda etapa del proyecto.

Logros alcanzados por el proyecto

Entre los resultados se destacan los siguientes:

- Alianzas estratégicas formales entre organizaciones públicas y privadas.
- Los productores familiares cuentan con experiencia de producción orgánica y cultivos para el autoconsumo y la comercialización.
- Se institucionalizó una visita anual de jóvenes estudiantes de bachillerato de Baltasar Brum a Montevideo, esto les brinda la oportunidad de continuar una carrera universitaria.
- Asociatividad entre diversos actores locales.
- Oportunidades educativas y recreativas a partir de recursos humanos locales.
- Fortalecimiento de las organizaciones de base.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



A partir de la labor de sensibilización sobre la importancia del trabajo comunitario y en equipo, en espacios institucionales como el colegio (huertas escolares) y posteriormente en las casas (huertas familiares), fue posible la

creación de alternativas de trabajo en dos fases importantes. La primera, producción de alimentos orgánicos para el autoconsumo, y la segunda, comercialización, lo cual contribuye a solventar los problemas de hambre y poder ofrecer una forma de generar ingresos y proponer una alternativa para salir del círculo de pobreza. Por estas razones, la contribución del proyecto a los ODM corresponde con el Objetivo 1: *Erradicar La Pobreza Extrema y El Hambre*, y la meta 1.1: *Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar PPA³⁴ por día.*

Herramientas exitosas implementadas

- Involucrar a diferentes grupos de interés en el proyecto (familias, jóvenes, líderes locales, instituciones públicas, empresas) ha sido el elemento clave para el desarrollo y continuidad del proyecto.

Lecciones aprendidas

- La importancia de contar con líderes locales permite la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
- Ha sido posible replicar este proyecto en diferentes zonas de Uruguay donde las comunidades presentan características similares de vulnerabilidad y falta de oportunidades económicas, siempre y cuando se tomen en cuenta las particularidades e idiosincrasia de las regiones.
- Es necesario fortalecer una visión compartida de comunidad.

³⁴ PPA, significa Paridad del Poder Adquisitivo, es un término económico que hace referencia a la cantidad de monedas locales (de un determinado país) que se necesitan para adquirir la misma cantidad de bienes que se comprarían en Estado Unidos.

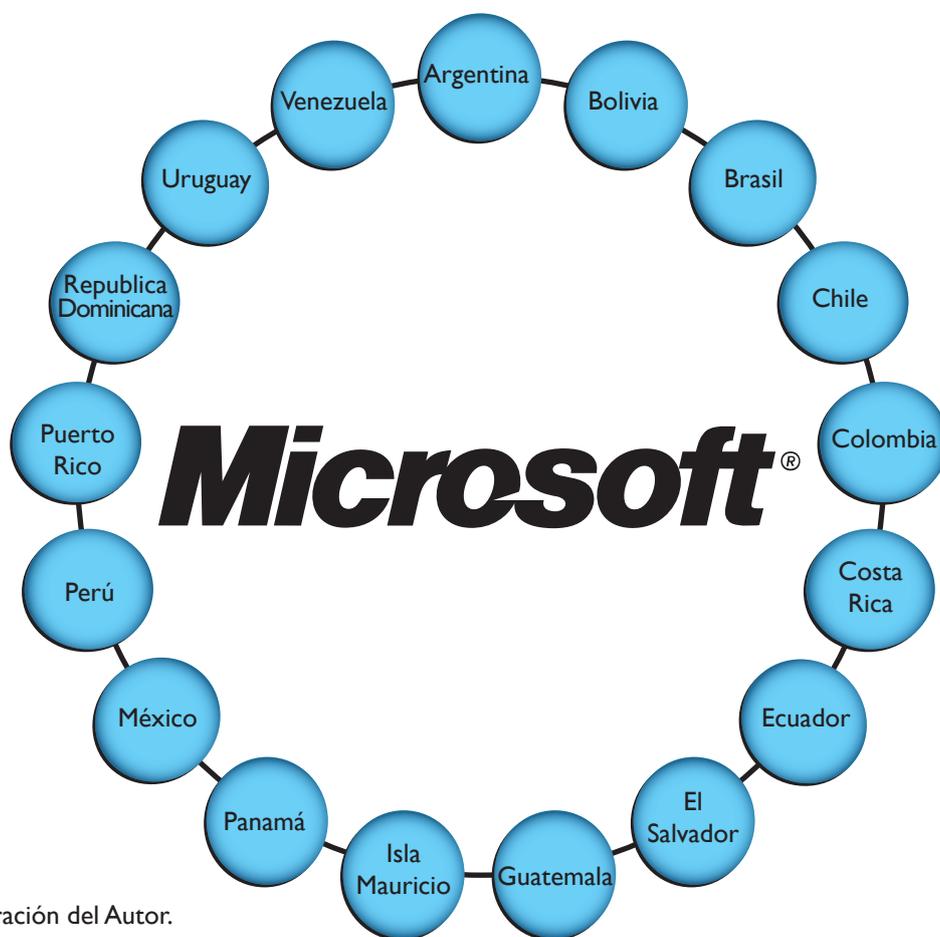
MICROSOFT

Es una empresa multinacional de origen norteamericano fundada en 1976, pertenece al sector industrial de la informática y las Tecnologías de Información (TI). Su negocio principal es el desarrollo de licencias y software así como equipos electrónicos. Se encuentra presente en 102 países.

Países en América Latina

Cuenta con oficinas subsidiarias en 46 países de América Latina y el Caribe desde 1986. La Figura 29 muestra los países de América Latina donde se encuentra Microsoft.

Figura 29. Países de América Latina donde se encuentra Microsoft



Fuente: Elaboración del Autor.

Responsabilidad Social para Microsoft

La Responsabilidad Social de Microsoft es concebida como *Ciudadanía Corporativa*, que es una iniciativa mundial que demuestra el compromiso de la compañía por el bien común a partir de la innovación tecnológica mediante alianzas que

contribuyan con el desarrollo económico y la oportunidad social.

El lema para América Latina es: "Cerca de ti en la vida de todos los días". Su compromiso se basa en *generar oportunidades sociales y económicas para toda la región*. La iniciativa tiene dos ejes, que se pueden apreciar en la Figura 30.

Figura 30. Ejes de la iniciativa Ciudadanía Corporativa de Microsoft Argentina.



Fuente: Elaboración del Autor, basado en el informe de ciudadanía corporativa (Microsoft, 2009).

Inversión Social

La inversión social que ha realizado Microsoft en la región tiene como propósito *extender el poder digital* a todas las personas, especialmente las menos favorecidas, para que puedan acceder a la sociedad del conocimiento, la cual se basa en la utilización de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que son un elemento clave para dinamizar procesos y lograr una sociedad más digitalizada.

Por lo cual consideran que para obtener buenos resultados es *fundamental* promover *alianzas*

público-privadas-Sociedad Civil, que tiendan a generar oportunidades e innovación. Han establecido alianzas con diferentes grupos de interés como gobiernos, escuelas, universidades y organizaciones de la sociedad civil para beneficiar a la comunidad, este es el camino que proponen para lograr “progreso con oportunidad social”.

Los focos relacionados con su inversión social están centrados en tres programas cuyo eje central es el plan *Potencial sin Límites* creado en 1983 (ver la Figura 31).

Figura 31. Programas de la inversión social de Microsoft Argentina.



Fuente: Elaboración del Autor, basado en el Reporte de ciudadanía corporativa (Microsoft, 2011).

Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil

Microsoft ha colaborado con organizaciones de la sociedad civil porque considera importante que estas cuenten con el poder que ofrece la tecnología para:

- Aumentar su productividad.
- Mejorar su sistema de comunicación y colaboración con otros *stakeholders*.
- Promover el aprendizaje a través de la tecnología.
- Sistematizar información.

En resumen, fortalecer a este grupo de interés para lograr un aliado que ayude a contribuir con el desarrollo de sus comunidades.

Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil³⁵

Microsoft, consciente de la importancia de gestionar la información a través de la tecnología para cualquier organización, diseñó para las OSC el portal “[NGO Connection](#)”, a partir de la donación de programa y otras herramientas que ayudan a las OSC a aprender conceptos básicos de informática, como recursos educativos, crear y publicar e-learning, actividades interactivas, así como descuentos en productos, aunque otras son de carácter gratuito.

Casos ejemplares de alianza con Organizaciones de la sociedad civil

Microsoft realiza su inversión social alineada con la naturaleza del negocio, de esta manera contribuye con uno de los temas centrales del desarrollo: la reducción de la brecha digital.

Si bien el propósito de este capítulo es presentar experiencias de proyectos entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, vale la pena describir una experiencia realizada entre Microsoft, algunas OSC y otras organizaciones.

Alianza por la educación

Es uno de los tres programas de *Potencial Sin Límites* que se desarrolla en Latinoamérica gracias a la colaboración con diferentes grupos de interés como gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, docentes y estudiantes.

El propósito final es ofrecer mayores opciones de tecnología en los procesos de enseñanza, y de esta manera disminuir la brecha digital. El programa Alianza por la Educación abarca varios proyectos: Docentes Innovadores, Estudiantes Innovadores y Escuelas Innovadoras (Microsoft, 2011). Este último ha sido realizado en alianza con algunas OSC, razón por la cual se hará mención de ella.

Centros de Inclusión Digital – Argentina

La brecha digital es uno de los problemas sociales de interés para Microsoft, el cual aborda a través del componente *Empleo* del programa Potencial Ilimitado, cuyo objetivo primordial es generar oportunidades laborales a jóvenes y personas en condición de vulnerabilidad a través de la alfabetización digital, soporte técnico y programación, para brindarles herramientas que les permitan ingresar a un mercado laboral basado cada vez más en la información y la tecnología. (Microsoft, 2009).

Para lograr este objetivo, Microsoft trabaja en alianzas con organismos públicos, privados y del tercer sector. A continuación se describirán las alianzas con este último.

³⁵ Para ampliar información acerca del “NGO Connection”, visitar el siguiente enlace: <http://www.microsoft.com/About/CorporateCitizenship/CommunityInvestment/NGO/es/default.aspx>

Modalidades de colaboración

La forma como Microsoft canaliza sus esfuerzos y recursos para disminuir la brecha digital es a partir del trabajo con otros grupos de interés, los cuales ve como socios siempre y cuando compartan principios y valores comunes a favor del desarrollo. En este proyecto las OSC han aportado recursos profesionales e instalaciones y colaboran para definir la estrategia que garantice la continuidad de la iniciativa.

En Argentina, algunas de las organizaciones que han colaborado con Microsoft en los Centros de Inclusión Digital, son:

- Fundación CDI Educación Digital. Quienes también colaboran en proyectos similares en [Paraguay y Perú](#).
- Fundación / Compañía Social Equidad. En 2007 inauguraron 10 centros en la provincia de [Córdoba](#), entre ellos la Escuela de Reciclado de [PC](#).
- Fundación PAR.
- Fundación CILSA.
- Fundación SES. También colaboró con Microsoft y el [BID en 2008](#) para la selección de OSC que recibieron fondos para fortalecer iniciativas orientadas a generar habilidades y oportunidades a jóvenes en desventaja en seis países de América Latina.
- Fundación Inclusión Social Sustentable.

Es importante subrayar que esta iniciativa es posible gracias a la política pública Argentina sobre nuevas tecnologías de información y comunicación.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)



“Fomentar una asociación mundial para el desarrollo” es el octavo y último objetivo del milenio. Estructurado en 6 metas y 16 indicadores, en líneas generales propone la

asistencia a la Ayuda Oficial al Desarrollo, el acceso a los mercados y a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Según la [hoja informativa](#) sobre los ODM 2010 de la CEPAL, la región ha avanzado en la cobertura de las TIC respecto a 1990. Sin embargo, hay una diferencia en la velocidad de acceso a Internet, así que a la brecha de acceso se suma la brecha en la calidad del acceso.

Logros alcanzados por el proyecto

- Creación de más de 200 centros de Inclusión Digital.
- Profesores.
- Alumnos.

Herramientas exitosas implementadas

- Trabajo en red con diferentes organizaciones
- Optimización de las TIC para disminuir la brecha digital a partir de la inclusión social

Lecciones aprendidas

Algunos de los Centros de Inclusión Digital tuvieron dificultades por la dispersión geográfica, pero fueron solventados sin mayor inconveniente.

Proyecto de Inclusión Digital Integral

“Comunicándonos desde las Islas del Delta”

Las islas del Delta San Fernando forman parte de la Reserva de la Biosfera del Delta del Paraná (declarada reserva natural en 2000 por la UNESCO) ubicada al norte de Buenos Aires.

Antes del proyecto, las comunidades isleñas enfrentaban problemas de comunicación con el resto del país, situación que los situaba en condición de desigualdad frente a oportunidades de desarrollo local.

En 2007 inició el proyecto liderado por Microsoft en alianza con la Dirección General de Escuelas y

otras organizaciones, con el objetivo de proveer la conectividad en ocho instituciones educativas, a fin de mejorar el acceso a la información y comunicación para los habitantes del sector y reducir las distancias que la naturaleza impone.

Recursos Gratuitos para OSC

Microsoft, consciente de la importancia de la tecnología para mejorar procedimientos y tiempos de respuesta en la gestión de cualquier organización, ha dispuesto un mecanismo para que las OSC puedan contar con recursos tecnológicos que agilicen sus procesos internos y puedan mejorar su impacto en las comunidades con las que trabajan.

A través del portal NGO Connection Microsoft presenta recursos a disposición de estas organizaciones, entre ellos donación de software, soporte técnico, certificación de herramientas

como Microsoft Office y otros recursos gratuitos como:

- Capacitación tecnológica.
- Internet Seguro.
- Colaboración y comunicación, productividad y organización de la información.
- Herramientas de apoyo educativo.
- Comunidades técnicas.
- Soluciones para pequeñas y medianas empresas.

De 2003 a 2010, Microsoft Argentina ha realizado una inversión de [un millón de dólares](#), así como jornadas gratuitas de capacitación en el uso de las TIC. De esta manera, la compañía reafirma su compromiso con las organizaciones del tercer sector, con las cuales también trabaja para impulsar el acceso a la tecnología en las comunidades donde Microsoft pretende disminuir la brecha tecnológica.

CEMEX

Empresa transnacional de origen mexicano fundada en 1906 que ofrece soluciones para la industria de la construcción. En la actualidad se ha consolidado entre las tres principales productoras de cemento a nivel mundial.

La red de operaciones de CEMEX produce, distribuye y comercializa: Cemento, Concreto premezclado, Agregado y Otros productos relacionados.

Centros de operación

CEMEX tiene operaciones en más de 50 países y sus relaciones comerciales están presentes en más de 100. La Figura 32 muestra los países latinoamericanos donde se encuentra establecida CEMEX.

Figura 32. Países de América Latina donde se encuentran las plantas de CEMEX



Fuente: Elaboración del Autor.

Unidades de negocio

CEMEX ofrece diferentes soluciones de construcción según las necesidades de cada país. Los productos más comunes en la región son cemento, concreto, acero y agregados.

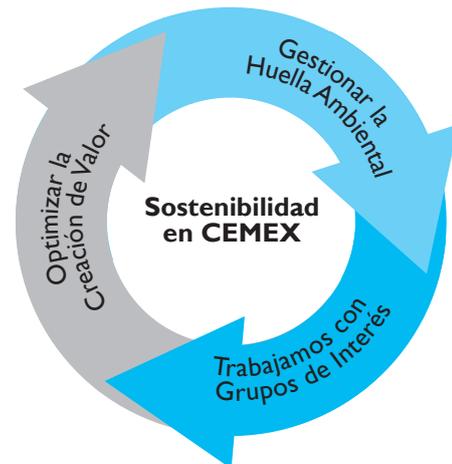
Responsabilidad Social para CEMEX

CEMEX concibe su Responsabilidad Social bajo el enfoque global de sostenibilidad teniendo presente tres objetivos: gestionar la huella ambiental, optimizar la creación de valor y trabajar con los grupos de interés.

Para CEMEX, la sostenibilidad es parte integral de la estrategia de negocio y de sus operaciones del día a día. La compañía produce materiales de construcción y soluciones que satisfacen las necesidades de una sociedad con recursos limitados.

El círculo virtuoso representa su estrategia, la cual busca optimizar la creación de valor, y para ello hace esfuerzos permanentes por gestionar su huella ambiental y trabajar con sus grupos de interés (empleados, vecinos a sus operaciones, clientes, proveedores, gobiernos nacionales y locales, gremios, etc.). En la medida en que la huella ambiental se gestione adecuadamente, mejorará sus relaciones con los grupos de interés y generará valor a la compañía y a la sociedad.

Figura 33. Modelo de sustentabilidad de CEMEX.



Fuente: CEMEX, 2011.

El enfoque de Responsabilidad Social de CEMEX enfatiza en:

1. *Optimizar la creación de valor*, se entiende como la adopción de prácticas operativas más sustentables sin descuidar la rentabilidad del negocio a largo plazo.
2. *Gestionar la huella ambiental*, consiste en la reducción de emisiones para minimizar los impactos negativos.
3. *Trabajar con grupos de interés*, es la vía por la que la prosperidad de la compañía está en línea con la prosperidad de los grupos de interés. Estos son representados de adentro hacia afuera, desde lo que han denominado “nuestra gente” (socios, colaboradores); “nuestros vecinos”, representados por la comunidad donde operan; “nuestros socios comerciales”, que incluyen clientes y proveedores, y, finalmente, “nuestro mundo”, cuyo foco de atención es la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.

Figura 34. Enfoque de Responsabilidad Social de CEMEX



Fuente: CEMEX, 2011.

Inversión social

La inversión social que viene realizando CEMEX en los países donde tiene operaciones parte del enfoque global de sostenibilidad explicado anteriormente. Las iniciativas suelen ser diferentes en cada país, ya que se toma en cuenta el contexto cultural y las carencias de la población vulnerable, y sobre todo se tienen presente las “competencias centrales del negocio”.

En todo caso, la comunidad aledaña a los centros de operaciones es uno de los grupos de interés para CEMEX. En la Tabla 7 se presentan algunos programas realizados en colaboración con OSC en los países latinoamericanos donde operan

Tabla 7. Algunos programas de CEMEX

Programa	Países
Patrimonio hoy	México, Costa Rica, Nicaragua, Colombia y República Dominicana.
Lazos familiares	México
Programa Huella Social	Costa Rica
Padrinos CEMEX	Panamá, Colombia
Programa Educativo Comunitario	Puerto Rico
Bloqueras Solidarias	México, Panamá, Costa Rica y Colombia
Batuta en Payandé – Tolima	Colombia
Construapoyo	México

Fuente: Elaboración del Autor, basado en los sitios web de CEMEX.

Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil

CEMEX reconoce que los procesos de construcción sostenibles no los puede desarrollar solo, por lo cual suma esfuerzos que dependen del apoyo y la participación de sus socios comerciales a través de la cadena de valor.

Consideran indispensable que los sectores públicos y privados trabajen mancomunadamente y en el largo plazo para subsanar los problemas planteados por el cambio climático, para lo cual requieren el compromiso continuo y consistente entre la *sociedad civil*, los gobiernos, las instituciones académicas, la industria y los medios de comunicación.

Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil

Las modalidades de colaboración con las OSC son variadas:

- Donativos de materiales de construcción,
- Apoyo a proyectos ejecutados por OSC,
- Proyectos formulados desde la empresa y realizados en alianza.

Casos de alianza con Organizaciones de la sociedad civil

A continuación se presentan algunos programas donde se evidencia la colaboración entre CEMEX y organizaciones de la sociedad civil para contribuir al desarrollo sostenible, demostrando así que “la unión hace la fuerza” y que el contexto actual invita a realizar iniciativas en conjunto, en realidades complejas y entornos cambiantes.

Educación Ambiental Experiencia en Costa Rica

Educación ambiental es uno de los componentes del *Programa Huella Social* de CEMEX en Costa Rica. Junto con la fundación sin fines de lucro Neotrópico y el respaldo del Ministerio de Educación Pública de ese país, CEMEX acompañó el trabajo educativo a través del proyecto “Prácticas ambientales para la recuperación de la cuenca del río Damas”, para impulsar una cultura ambiental en sintonía con el desarrollo sostenible, tema de vital interés para la compañía.

El proyecto contribuyó de manera general a disminuir la contaminación de la gran cuenca del Río Grande de Tárcoles a la que pertenece la microcuenca del río Damas, y de manera específica a la protección de este recurso hídrico, ya que abastece al 80% de la población que vive en los alrededores. El proyecto se desarrolló durante tres años, de 2005 a 2007.

Modalidades de colaboración

La [Fundación Neotrópica](#) fue la organización encargada de la ejecución y el apoyo técnico del proyecto, y la que colaboró con distintos grupos de interés, entre ellos organizaciones de base y empresas. La modalidad de colaboración de CEMEX fue de patrocinio corporativo efectivo. Otras partes interesadas se involucraron en el proyecto:

Colegios: Colegio Máximo Quesada, escuelas públicas de Patarrá, Guatuso y Quebrada Honda.

Entes públicos: Municipalidad de Desamparados, Ministerio de Salud, Junta de Salud, comités de salud y Área de Salud Desamparados 3 de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Otras empresas: Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

Otras organizaciones de la sociedad civil: Asociación *Teen Challenge* y AECOGUAPA.

Logros alcanzados por el proyecto

- Apoyo a iniciativas de entidades locales que ya estaban en marcha, a manera de unión de esfuerzos.
- Diagnóstico biofísico de la cuenca.
- Construcción de sistemas de información geográfica de la cuenca.
- Reforestación con más de 10 mil árboles, de 30 especies diferentes, en zonas de protección y prioritarias por reforestar, con acción y responsabilidad comunitarias.
- Capacitación a viveristas forestales para la producción de plántulas para reforestación.
- Apertura de 10 viveros forestales comunales.
- Apoyo técnico para la creación de un centro de acopio de desechos sólidos para beneficio de las comunidades.
- Educación ambiental en las escuelas y colegios del distrito de Patarrá.

- Apoyo técnico y seguimiento a las organizaciones locales que relacionan actividades con el uso responsable de los recursos naturales.
- Divulgación de las acciones para la población local y las entidades técnicas relacionadas con el uso de los recursos naturales.
- Feria ambiental con la participación de centros educativos y actores civiles e institucionales de la microcuenca.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



El objetivo 7 está directamente relacionado con el desarrollo sostenible, porque busca *Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente*, es decir, satisfacer las necesidades de la generación

presente sin arriesgar las futuras. La CEPAL (2011) en el informe de avance para América Latina este objetivo, plantea que el medio ambiente juega un papel fundamental porque en esta región se encuentran importantes reservas de recursos hídricos y una biodiversidad que funciona como proveedora de servicios ecosistémicos, es decir cumple las funciones de:

- Regular la contaminación atmosférica, los ciclos hidrológicos y climatológicos.
- Regenerar la fertilidad de los suelos, la descomposición de residuos, la absorción de contaminantes y la polinización de cultivos.

Según el [Informe País 2010](#) sobre los ODM, en 2007 Costa Rica lanzó la iniciativa Paz con la Naturaleza, en la que *asume voluntariamente el compromiso de hacer de la sostenibilidad ambiental una política de Estado de largo plazo*. Por esta razón, el proyecto de prácticas ambientales se encuentra entre las líneas de acción de esta iniciativa.

Al mirar las metas país de Costa Rica, se deduce que el proyecto ha contribuido con la meta 7.2: *Revertir la pérdida y degradación de los recursos del medio ambiente*.

Herramientas exitosas implementadas



Se elaboraron materiales didácticos de corte ambiental como parte del componente de educación ambiental del proyecto, en concordancia con los ejes temáticos del Ministerio de Educación Pública (MEP).

“Cuencas Hidrográficas”: Publicación de educación ambiental con enfoque en el tema de manejo de cuencas hidrográficas. El documento está diseñado para el trabajo en clase con estudiantes de Segundo Ciclo y contemplando el esquema de ejes transversales (cruce entre los contenidos) del MEP.

El folleto “Manejemos los desechos”: Publicación con contenidos sobre basura, desechos y las 3R de la conservación. Este material es producto del trabajo conjunto con el Proyecto “Alternativas para el manejo de los desechos en las comunidades del Área 3”, iniciado por la Junta de Salud en el Distrito de Patarrá.

Folleto “Serie Forestal”: Serie de cuatro publicaciones cortas con contenidos sobre reforestación, con los siguientes títulos: 1. ¿Cómo instalar un vivero forestal?, 2. ¿Cómo plantar un árbol?, 3. Manejemos los árboles, 4. Especies de uso forestal. Se creó además el personaje del árbol, quien fue eje central de esta serie.

Lecciones aprendidas

El trabajo con organizaciones de base comunal es vital para el éxito de este tipo de iniciativas; sin embargo, es importante considerar el tiempo que requiere el seguimiento y la negociación con cada representante de las fuerzas vivas de la zona de influencia del proyecto. Además, es importante

que sean claras las responsabilidades de cada parte en el proceso para su correcta implementación.

Los trámites de autorización en el MEP para el inicio del Componente de Educación Ambiental en las escuelas fueron lentos y retrasaron el inicio de la implementación. Como producto de las gestiones se firmó un convenio marco de cooperación entre el MEP y la Fundación Neotrópico que ha ayudado a facilitar estos procesos en implementaciones posteriores.

El compromiso de las empresas es un soporte muy valioso para iniciativas de este tipo, que buscan integrar las fuerzas de la comunidad. El patrocinio de CEMEX fue vital para la ejecución del proyecto, y además sirvió de base para iniciar el “Programa de Educación Ambiental Amigos de la Naturaleza”, que se sostiene actualmente gracias al aporte de empresas privadas.

Padrinos CEMEX

Si bien este programa de voluntariado corporativo desarrollado por CEMEX no está relacionado con ninguna organización sin fines de lucro, es importante resaltar la labor realizada, porque el voluntariado es una de las iniciativas de Responsabilidad Social donde la empresa involucra a sus colaboradores con la comunidad, yendo más allá de las donaciones y acciones puntuales.

Experiencia en Colombia

Desde 2006 este programa ha desarrollado actividades relacionadas con necesidades nutricionales de niños y niñas de un barrio vecino a la planta localizada en el departamento de Santander, quienes reciben almuerzos diarios en el comedor “Mis aventuras”, y en donde los padrinos del programa tienen la posibilidad de interactuar con sus ahijados.

Los niños que se benefician del programa tienen entre 6 y 14 años, presentan algunas condiciones de vulnerabilidad, bien sea la falta de recursos económicos en sus familias, quedan solos porque

sus padres trabajan, son hijos de madres solteras, o sus padres están en la cárcel.

Modalidades de colaboración

La modalidad de colaboración del programa padriño se realiza mediante el *voluntariado corporativo*, a partir de los aportes en dinero y en tiempo que realizan los colaboradores de CEMEX.

Logros alcanzados por el proyecto

Lo esperado al hablar de logros es presentar estadísticas de la cantidad de niños que se han beneficiado y mirar la evolución de los niveles de nutrición, sin embargo los logros que se desean destacar están relacionados con la relación entre la comunidad y CEMEX. El acercamiento entre los empleados de CEMEX y la comunidad ha permitido:

- Sensibilizar y fortalecer las relaciones de buen vecino.
- Contribuir para mejorar las relaciones entre padres e hijos en la comunidad a fin de mejorar las relaciones intrafamiliares.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Una acción tan concreta e importante como lo es proporcionar almuerzos diarios a niños que viven en las comunidades alejadas a la planta de operaciones de CEMEX, contribuye puntualmente a la

meta nacional para Colombia de *Reducir a 7,5% las personas que están por debajo del consumo mínimo de energía mínima alimentaria*. Un informe realizado por la Universidad Industrial de Santander (s.f.) señala que el indicador para el departamento de Santander es 4,8%, es decir, por debajo del promedio nacional, por lo cual este proyecto se encuentra en línea con el Objetivo I del Milenio: *Erradicar la pobreza extrema y el hambre*.

Herramientas exitosas implementadas

De las herramientas utilizadas por la empresa para aproximarse a la comunidad se destacan: talleres realizados para las familias, y las actividades de recreación.

Experiencia en Panamá

A diferencia de Colombia, el enfoque está orientado a garantizar insumos esenciales para asistir al colegio: útiles escolares, zapatos y uniformes para los niños y niñas que asisten a cuatro escuelas.

Lo que comenzó en el año 2000 como una ayuda de 10 niños se ha convertido en un programa que hoy en día beneficia a más de 150 niños y niñas vecinos a los centros de operaciones

Modalidades de colaboración

Parte del aporte económico que de manera voluntaria realizan los colaboradores de CEMEX.

Logros alcanzados por el proyecto

Al colaborar durante una década con una comunidad, CEMEX demuestra su compromiso con este grupo de interés, ya que ha beneficiado tanto a las familias (beneficiarios indirectos) como a sus hijos (beneficiarios directos).

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Si bien la acción de entregar útiles escolares e insumos necesarios para la actividad escolar no apunta

directamente al objetivo 2, *Lograr la educación universal*, ya que las variables para su consecución son complejas, sí contribuye a que niños de escasos recursos tengan una motivación para asistir a la



escuela porque cuentan con sus herramientas de trabajo, pues, ¿a qué niño no le gusta estrenar un cuaderno, o un par de zapatos?

Programas e iniciativas especiales

A continuación se describe un programa y una iniciativa de CEMEX que valen la pena destacar, ya que se encuentran dentro del componente de inversión social. Si bien no se establece una modalidad de colaboración directa entre empresa y OSC, estas últimas se benefician de las iniciativas a través de proyectos de infraestructura en las comunidades donde tienen presencia, para favorecer a personas en condición de vulnerabilidad.

Lazos familiares – México

El programa funciona en México desde 2001 e involucra a diferentes partes interesadas “empleados, clientes y proveedores” para construir o rehabilitar espacios que favorezcan a las personas en situación de vulnerabilidad.

Justamente estos grupos de interés son los que determinan cuál es el proyecto que se apoyará con base en las necesidades de la comunidad, en función de los siguientes criterios para las OSC:

- Estar legalmente constituida como asociación civil o institución de asistencia privada.
- Contar con un mínimo de dos años de operación.
- Tener todos los papeles y permisos actualizados y en regla.
- Recibos deducibles actualizados.
- El terreno en donde se encuentra o se construya deberá de estar a su nombre o en comodato a mínimo 30 años.
- Contar con el personal o equipo necesario para aprovechar de manera inmediata el inmueble construido.

- Que el proyecto se encuentre localizado a máximo 30 minutos de la ciudad elegida.
- Acciones de construcción o mejora de centros educativos, deportivos, culturales, recreativos, de salud, vivienda y mejoramiento urbano.
- Conservación del medio ambiente.

Hasta 2011 el programa ha favorecido a 33.541 personas de 46 asociaciones en 43 ciudades; ha construido 8.534 m² de obra, remodelado 5.667 m² y mejorado 1.251 m² en áreas exteriores y jardines.

SI LE DAS ERES UN TITÁN – REPÚBLICA DOMINICANA

Es una iniciativa de CEMEX en República Dominicana que refleja innovación y creatividad, ya que involucra a deportistas del béisbol profesional, y por cada cuadrangular que impacten en la valla “si le das eres un titán³⁶” la OSC Fundación Futuro Posible recibe mil fundas de cemento; dicha entidad tiene como objetivo promover la salud infantil y la educación.

³⁶ Nombre de una de las marcas de cemento en ese país.

EMPRESAS POLAR

Las empresas Polar son una organización con más de 70 años de funcionamiento, pertenecen al sector industrial de bebidas y alimentos, cuentan con más de 30 mil empleados y comercializan sus productos en América Latina y el Caribe, Norteamérica y Europa.

Centros de operación en América Latina

Cuenta con plantas en Venezuela (sede central) y Colombia.

Unidades de negocios

- *Cervecería Polar*: dedicada a la producción de cerveza, malta, vinos y sus derivados.
- *Alimentos Polar*: dedicada a la producción de alimentos procesados, derivados lácteos, alimentos para animales.
- *Pepsi – Cola Venezuela*: dedicada a la producción de bebidas no alcohólicas (jugos, agua mineral, bebidas deportivas, energéticas y té frío).

Responsabilidad Social para Empresas Polar

La Responsabilidad Social es entendida como un *compromiso* que vas más allá de la responsabilidad de la compañía. Ello lo demuestra por la relación que llevan con los distintos grupos de interés en todas las unidades de negocio; trabajadores, proveedores, clientes, comunidad

y de la alineación de estas relaciones con los objetivos, políticas y procesos de la empresa. (Empresas Polar, 2011a).

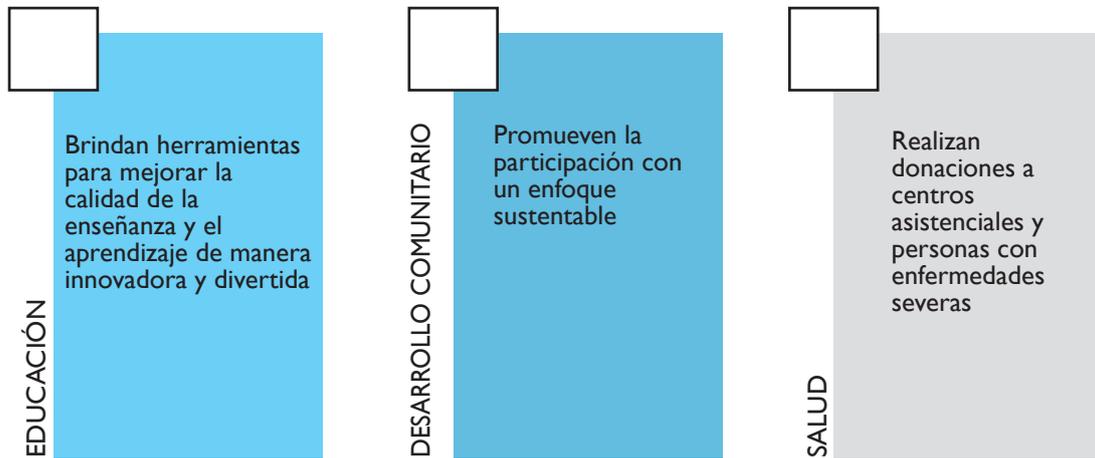
Inversión social

En cuanto a la inversión social, Empresas Polar estableció su compromiso con la comunidad desde 1977 a través de la *Fundación Empresas Polar*, organización encargada de formular y desarrollar proyectos de desarrollo sostenible, integrando así los temas sociales en las unidades de negocio de la compañía. De esta manera se propicia el acercamiento entre las plantas de operaciones y las comunidades vecinas a ellas. Los temas en los cuales la Fundación centra sus esfuerzos se indican en la Figura 34.

Si bien la mayoría de los programas ejecutados por la Fundación Empresas Polar están orientados hacia la promoción del desarrollo sostenible, es importante destacar que su contribución también se ha reflejado en situaciones de emergencia, tanto en Venezuela como en otros países. Tal fue el caso de la donación para Haití en 2009 de 18 toneladas de alimentos y bebidas para los afectados por el terremoto, y la donación en efectivo realizada a Unicef para los niños haitianos.

A partir de estas líneas estratégicas, la fundación ha establecido seis programas orientados a la promoción del desarrollo económico y social de las comunidades, muchos de ellos en alianza con otras organizaciones (ver la Figura 35).

Figura 35. Temas de inversión social de la Fundación Empresas Polar.



Fuente: Elaboración del Autor.

Otro aporte significativo de su inversión social es el patrocinio que realiza a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (Redsoc), la cual promueve la articulación de Organizaciones de la Sociedad Civil, Empresas y Estado, y

se encuentra acreditada por Naciones Unidas como organización asociada al departamento de información pública y organización con estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC).

Figura 36. Programas en los que trabaja la Fundación.



Fuente: Elaboración del Autor.

Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil

La Fundación colabora con organizaciones de la sociedad civil porque considera que es un grupo de interés importante para apoyar la construcción de tejido social en Venezuela, porque son las unidades operativas que nacen de las necesidades de la propia comunidad y ello les brinda una legitimidad que permite conocer el sentir y las necesidades de sus habitantes.

Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil

Son diversas las formas como la Fundación se ha relacionado con la sociedad civil, entre ellas se encuentran:

- Ejecución de proyectos en alianza.
- Apoyo a organizaciones en proyectos puntuales, en alguno de sus componentes.
- Apoyo en la creación de organizaciones de la sociedad civil.

Casos ejemplares en alianza con organizaciones de la sociedad civil

A continuación se describen los proyectos apoyados por la Fundación en alianza con Organizaciones de la Sociedad Civil en dos de los programas descritos anteriormente: Capacitación para el trabajo y emprendimiento y Programas Compartidos.

Capacitación para el trabajo y emprendimiento

El programa *Capacitación para el trabajo y emprendimiento* lo componen diferentes proyectos orien-

tados a la formación de oficios y el estímulo al emprendimiento de negocios, con el objetivo de brindar oportunidades a personas en situación de vulnerabilidad (como mujeres cabeza de familia sin empleo o jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo) para que puedan desarrollar capacidades y aprovechar las oportunidades (Fundación Empresas Polar, 2010a).

En este orden de ideas encontraron los siguientes proyectos:

- Centro de Formación Profesional San Francisco.
- Fortalecimiento del desarrollo económico y productivo de la comunidad de Birongo, estado Miranda (Venezuela).

Centro de Formación Profesional San Francisco

El Centro Profesional San Francisco es una organización creada en 2002 por Empresas Polar, Fundación Empresas Polar, la Conferencia Episcopal Venezolana, el Instituto Venezolano de Capacitación Profesional de la Iglesia (INVECAPI) y la Arquidiócesis de Maracaibo ubicada en el estado Zulia. Desde que inició su construcción en 1999, el Centro ha contado con el apoyo de Fundación Empresas Polar.

Surge como respuesta a las necesidades³⁷ de las comunidades que viven en el municipio San Francisco (el segundo municipio más poblado de Maracaibo), y que fueron planteadas por los habitantes al personal de la planta de cervecería Polar. Entre las necesidades estaba presente la carencia de oportunidades para que los jóvenes continuaran educación media y técnica.

El objetivo del Centro es: “Ofrecer un Sistema de Formación Integral que involucre la capacitación para el trabajo, con particular atención a la juven-

³⁷ Fueron detectadas a partir de la metodología de Diagnóstico Rápido Participativo.

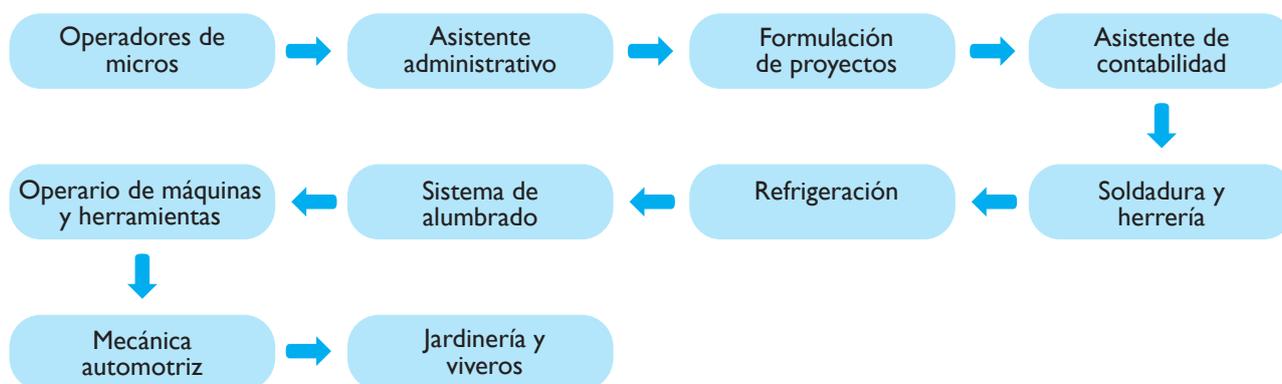
tud desocupada, ausente del circuito educativo y de bajos ingresos familiares”. La Figura 37 da cuenta de los cursos apoyados por la Fundación durante el periodo 2009-2010.

La Fundación apoyó la realización de los siguientes cursos:

El Centro cuenta con dos ofertas académicas:

- *Programa Nacional de Aprendizaje.* Son cursos de formación de dos años, hacen parte del programa de obligatorio cumplimiento para las empresas que están en Venezuela, están coordinados por el Instituto Nacional de Capacitación
- *Inversión Social.* Son cursos cortos de 5 meses aproximadamente, ofrecen la misma oferta educativa que el Programa Nacional de Aprendizaje para las comunidades aledañas a las plantas de Empresas Polar (cervezas, refrescos y alimentos).

Figura 37. Cursos apoyados por la Fundación Empresas Polar en el periodo 2009-2010.



Fuente Elaboración del Autor, con base en el informe Compromiso social Empresas Polar. Fundación Empresas Polar (2010a).

Modalidades de colaboración

En los inicios del Centro, la Fundación participó en la formulación del proyecto para su construcción, también propició la gestión de alianzas con diferentes grupos de interés. Actualmente ha financiado algunos cursos que demandan los centros de operación de Empresas Polar.

Logros alcanzados por el proyecto

Los elementos distintivos del Centro de Formación le han procurado alcanzar los siguientes logros:

- Capacita cada año a más de 1.000 jóvenes entre los 17 y 25 años.
- Ha contribuido en el tejido social a partir del fortalecimiento de capacidades de las personas de la comunidad.
- Autosostenibilidad del centro gracias a la demanda de servicios de capacitación por parte de las empresas que operan en esa zona.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Si bien el proyecto tiene un componente educativo, la línea de acción está orientada a la formación



para el trabajo y la consecuente inserción laboral. Al relacionar esto con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se puede deducir una conexión con el ODM 1: *Erradicar la pobreza extrema*

y el hambre y la meta 1B: *Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes*, teniendo en cuenta que uno de los desafíos planteados en el cumplimiento de metas para Venezuela fue aumentar la tasa de ocupación al 1% interanual (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010).

Una forma de reducir esta tasa es capacitando a los jóvenes en oficios, esto les brinda la opción de aumentar sus posibilidades de salir de la espiral de pobreza, es decir, contar con capacidades básicas para poder disfrutar del desarrollo como libertad, entendido éste desde el enfoque que propone Amartya Sen (2000)³⁸, él argumenta que el desarrollo de una nación no se limita a los indicadores económicos (Producto Interno Bruto, por ejemplo), sino que lo atribuye a la capacidad de las personas de transformar la renta que perciben en aquellas cosas necesarias para vivir.

Herramientas exitosas implementadas

Según información institucional de la Fundación, el instrumento que ha favorecido el logro de los objetivos del Centro San Francisco ha sido el *diálogo* con los diferentes grupos de interés, ya que el Centro:

- Tiene una relación permanente con la comunidad, ello se refleja en la participación de 38 voceros de educación de los consejos comunales.
- Cuenta con aliados de instituciones públicas, como el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES); con empresas

estatales como la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) y Petróleo de Venezuela S.A. (PDVSA); con la academia, Universidad Católica Cecilio Acosta; con otras empresas, General Motors, Chevron, Auto Agro, Banco Industrial de Occidente (BOD), y con diarios locales, como Diario Panorama.

- Cuenta con el aval del Ministerio de Educación a través de la Zona Educativa de Maracaibo.

Lecciones aprendidas

Una experiencia que parte de las necesidades de la comunidad garantiza su sostenibilidad en términos de legitimar instituciones creadas para ese fin. Hoy en día la experiencia del Centro ha sido un punto de referencia, y otras organizaciones intentan replicar un centro similar en el municipio Maracaibo sin la intervención de Fundación Polar.

Debido a la polarización política que vive Venezuela, ha sido difícil la relación del Centro con el sector gubernamental, ya que se asocia al Centro con el sector empresarial; sin embargo, la comunidad reconoce que ese espacio les pertenece y ha procurado el bienestar para ellos, lo que permite ser un punto de legitimidad social para que los entes públicos continúen avalando los servicios que propone el Centro.

Fortalecimiento del desarrollo económico y productivo de la comunidad de Birongo.

La Asociación Civil Chocolates la Flor de Birongo ([Choflobir](#)), es una organización de base que desde sus inicios en el 2000 y hasta el 2010, contó con el acompañamiento directo de la Fundación gracias a la petición de la propia comunidad, manifestaron el interés de ser incluidos en los proyectos de desarrollo rural. (Hernández, 2004)

³⁸ Premio Nobel de Economía 1998, cuyas propuestas teóricas han contribuido a la formulación del Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas.

- Entre los beneficiarios directos se encuentran:
- 19 miembros de la asociación civil Choflobir.
 - 63 productores de cacao.
 - 21 jóvenes del programa turístico comunitario.
 - 200 habitantes de la comunidad de Birongo.

Modalidad de colaboración

Para consolidar un modelo de desarrollo basado en la cadena agro-productiva del cacao en la población de Birongo se necesitó:

- Acompañar a la comunidad desde la constitución legal de la asociación civil hasta su funcionamiento de forma autónoma.
- Gestionar alianzas con diferentes organizaciones, multilaterales, académicas, públicas, OSC internacionales, para potencializar la comunidad, las cuales se reseñan en la Tabla 8.

Tabla 8. Organizaciones y proyectos en alianza con Fundación Empresas Polar.

Aliado	Actividad
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Proyecto “Fortalecimiento del Desarrollo de la Comunidad de Birongo. Estado Miranda”. Convenio de cooperación técnica entre la Fundación Empresas Polar y el BID
AloisRusshheim (Swisscontact, Suiza)	Capacitación en elaboración de chocolates y directrices para el diseño de la planta durante tres años
Fundación CIARA	Fondos para la dotación de materiales de construcción
Centro de Acción Campesina Los Pinos	Programa de Capacitación y Extensión Agrícola
Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) - Caucaagua	Programa de Capacitación y Extensión Agrícola
Universidad Central de Venezuela	Elaboración del Instrumento de Gestión Comunitaria para la Rehabilitación Ambiental Birongo
Drouven&Fabry (Alemania)	Capacitación en elaboración de chocolates
Voluntariado de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello	Jornadas de Orientación de Nuevas Actividades Productivas
Fundación Proyecto Paria	Programa de Capacitación y Extensión Agrícola
Fundación Tierra Viva	Programa de Capacitación de Promotores Turísticos

Fuente: Elaboración del Autor; adaptado de el Compromiso social Empresas Polar, 2010, p. 93.

Logros alcanzados por el proyecto

Los logros más significativos del proceso de acompañamiento son:

- Capacitación de productores en diferentes áreas, (Ej.: elaboración de chocolate, productividad, plan de negocios, administración de Pymes).
- Asociación civil constituida legalmente.
- Construcción de la planta chocolatera.
- Acompañamiento para la obtención de permisos sanitarios y asignación de código de barras.
- Conformación de la Cooperativa de Productores de Cacao de Birongo (COCOBIR).
- Ingresos mensuales de manera estable para los trabajadores de la chocolatera.
- Mejoramiento del proceso postcosecha (fermentación y secado) para la obtención de una semilla de mejor calidad.

- Mejoramiento de la calidad del cultivo en un 50% mediante la incorporación de nuevo material genético y la realización de injerto de nuevos patrones.
- Implementación de un sistema administrativo que permite mejorar el manejo de los aspectos contables (administrativos y de personal).
- Diseño de página web para visibilizar el trabajo realizado.
- Apoyo en el desarrollo de canales de comercialización de los chocolates.
- Conformación de actividades turísticas sostenibles (visita guiada y recorrido a la fábrica de chocolate).

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

El componente de desarrollo comunitario basado en la cadena agro-productiva entre los miembros de la comunidad de Birongo, propició una experiencia que ha llevado a los habitantes a empoderarse de todo el proceso productivo del cacao, lo cual ha generado ingresos a las familias y a su vez una forma de garantizar la salida de condiciones de pobreza, por lo cual se considera que este programa contribuye con el primer objetivo: *Erradicar la pobreza extrema y el hambre*, y a la meta la 1B: *Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes*.

Los jóvenes de la comunidad, también se han visto beneficiados de este proceso, ya que a raíz de la institucionalización de la fábrica y con el apoyo de la OSC Tierra Viva se ofrecieron talleres de capacitación en promoción turística, con el fin de que adquieran las herramientas necesarias para orientar a los turistas durante las visitas guiadas para que conozcan la fábrica y los procesos productivos.

Herramientas exitosas

Capacitación en cursos para mejorar las prácticas agrícolas, manejo de material genético de alta calidad, y siembra de nuevas plantas.

Transferencia de tecnología y conocimiento por parte del maestro chocolatero traído desde suiza, por medio de la Fundación y la OSC Swisscontact.

Lecciones aprendidas

- Para ver resultados en la comunidad en términos de capital social, humano y productivo fue necesario el compromiso tanto de la Fundación Polar como la asociación civil en el mediano y largo plazo.
- Mirar a la comunidad como protagonista que genera valor durante todo el proceso, desde su producción hasta llegar al consumidor final.
- Superar las diferencias internas entre los involucrados, así como la visión de la comunidad frente a los procesos técnicos, y aprender que los cambios inmediatos en proyectos sociales no son sostenibles.

Programas Compartidos

Otro de los programas que refleja las alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil es el de *Programas Compartidos* (Fundación Empresas Polar, 2010b). Estos agrupan un conjunto de iniciativas realizadas por los colaboradores de las diferentes unidades de negocio de la compañía y, en consecuencia, se refleja una interacción entre el personal, la Fundación y la comunidad (ver Figura 38).

Figura 38. Interacción entre el personal, la Fundación Empresas Polar y la comunidad en Programas Compartidos



Fuente: Elaboración del Autor.

Voluntariado EMPRESAS POLAR

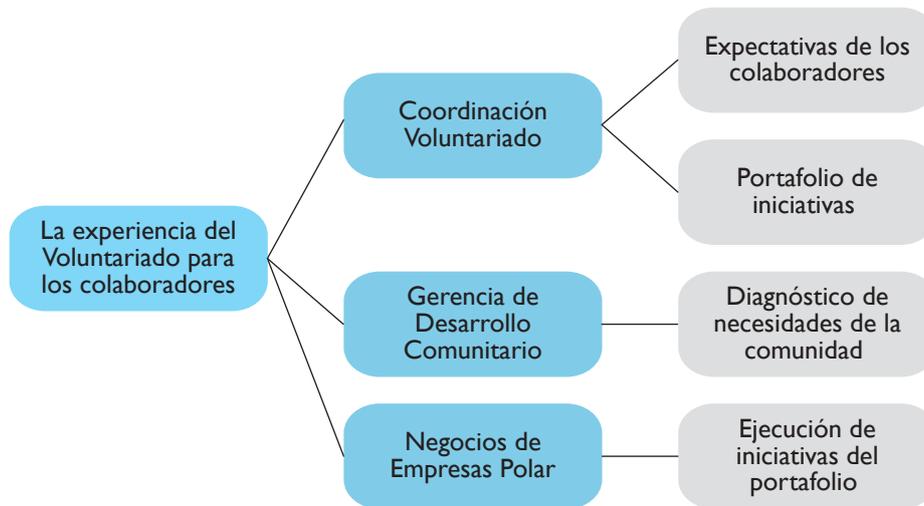
El Voluntariado de Empresas Polar comenzó en 2008, está conformado no solo por los colaboradores de la compañía (empleados directos), sino además por sus familiares y algunos colaboradores que hacen parte del personal jubilado, quienes de manera espontánea han manifestado su deseo de participar en las iniciativas propuestas. Un rasgo característico del programa es la forma como se genera una sinergia entre empresa y comunidad.

La modalidad para proponer una iniciativa es la siguiente: la gerencia encargada del voluntariado corporativo estructura y propone iniciativas, que son diseñadas gracias al diagnóstico de necesidades realizado por la gerencia de desarrollo comunitario en las comunidades vecinas a alguna

de los centros de operación de la organización donde se ha activado el programa (26 plantas de manufactura, 100 agencias comerciales y 2 sedes corporativas).

Una vez identificadas las carencias y seleccionadas las iniciativas, se presentan a los Comités Locales de Voluntarios (CLV), que son los entes encargados de seleccionar las iniciativas y proponerlas a los colaboradores, además de organizar la logística de los distintos negocios de la empresa (Cerveza, malta y vinos; Alimentos; Refrescos y bebidas no carbonatadas). Gran parte de esas iniciativas se realizan en apoyo con diferentes organizaciones, no solo de la sociedad civil, sino también con instituciones públicas y organizaciones de base. En la Figura 39 se presenta el esquema del protocolo de las iniciativas.

Figura 39. Proceso para selección de iniciativas del Voluntariado Empresas Polar



Fuente: Elaboración del Autor, basado en entrevista con Gerardo García, Coordinador de Voluntariado Corporativo, Fundación Empresas Polar.

El enfoque del voluntariado es de carácter vivencial, orientado a que los colaboradores hagan experiencia y compartan con las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Más allá del asistencialismo, se busca el desarrollo comunitario, así como el desarrollo personal de quienes participan en estas iniciativas.

Día mundial de playas

El 2008 es el año en que la Fundación Empresas Polar establece una alianza para el fortalecimiento de las organizaciones, que se materializa con el acuerdo de colaboración de organizaciones como la [Fundación para la Defensa de la Naturaleza](#) (FUDENA), que es una OSC “dedicada a la con-

servación de los recursos naturales, el ambiente y la promoción del desarrollo sostenible”.

Desde 2001, FUDENA propuso a diferentes empresas que se sumaran al *día mundial de playas* a través del voluntariado corporativo. Esta iniciativa está alineada con la propuesta realizada por [Ocean Conservancy](#), que todos los años durante el mes de septiembre invita a participar en esta jornada internacional de limpieza de playas.

Esta es la actividad de voluntariado más grande de Venezuela, en la que participan los colaboradores y sus familias, es un día de trabajo en pro de la conservación de costas marinas, fluviales y lacustres.

Logros alcanzados

Tan solo en 2010 la jornada de limpieza contó con la participación de 15.000 voluntarios de cinco empresas, quienes recolectaron entre 100 y 120 toneladas de basura, la cual no se discrimina por grupos de voluntarios de las empresas sino que se contabiliza de manera global para enviar la información a Ocean Conservancy.

Lo anterior es un esfuerzo de solidaridad a favor del medio ambiente, de alianzas entre personas que sin distinciones se unen a favor de una misma causa: la conservación del medio ambiente.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio



El propósito fundamental del Día Mundial de Playas a nivel internacional, más allá de la recolección de basura, es hacer una investigación de campo que permite identificar y clasificar los residuos que contaminan las costas.

Una actividad realizada a nivel mundial de carácter anual, dedicada a la recolección de basura en costas, genera, además de la toma de conciencia entre quienes participan, un indicador sobre la

importancia que tiene el “garantizar la sostenibilidad del medio ambiente” dando respuesta a las necesidades humanas actuales pero sin destruir el medio ambiente, para que las generaciones futuras también puedan disfrutar de él. Este es el planteamiento del séptimo objetivo del milenio.

De ahí que esta iniciativa contribuya a la meta 7.B: *Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una reducción significativa de la tasa de pérdida, y específicamente con el indicador 7.6 que mide la Proporción de las áreas marinas protegidas.*

Lecciones aprendidas

Cada año se suman más y más colaboradores de empresas Polar a esta causa, porque si bien ir a la playa puede sonar interesante y divertido, los voluntarios van dispuestos a trabajar, y durante esa jornada hacen experiencia de la importancia que tiene el cuidado de la naturaleza, este es uno de los valores agregados que se llevan: una sensibilización basada en hechos.

De las experiencias entre empresas y OSC se puede decir que...

- Algunos de los proyectos están directamente relacionados con la naturaleza de su negocio.
- Los niños, niñas y adolescentes son los grupos a los cuales se les toma en cuenta al momento de destinar recursos en materia de iniciativas de Responsabilidad Social o inversión social de las empresas.
- Los Objetivos de Desarrollo del Milenio que tienen mayor prioridad son los 1 y 2.
- El financiamiento a proyectos y el voluntariado corporativo son las modalidades más comunes utilizadas por las empresas seleccionadas en el estudio.
- Los proyectos de inversión social (Ej.: salud y educación) no son excluyentes de las iniciativas

filantrópicas (voluntariado, donaciones), ambas forman parte de iniciativas en el marco de la Responsabilidad Social.

- Las alianzas OSC empresa no son exclusivas, por lo general participan otros grupos de interés.

Otra de las reflexiones de este ejercicio de sistematización de experiencias, es que las pequeñas y medianas empresas son igualmente importantes como aliadas en los procesos de desarrollo, preferiblemente aquellas que se encuentran cercanas a las comunidades donde se encuentran las OSC.

Las experiencias aquí expuestas demuestran que las alianzas con empresas y OSC, no solo son posibles sino que pueden llegar a ser un elemento clave para contribuir con el desarrollo sostenible.

Capítulo 6

**OSC y Empresas:
Recomendaciones para una gestión efectiva**

Luego de la revisión teórica contextual, en la que se verificó la presencia de las OSC y las empresas en los escenarios de Cooperación Internacional y de la Responsabilidad Social, y después de resaltar la importancia de las alianzas y conocer algunas experiencias exitosas en varios países de América Latina, es válido proponer algunos aspectos para tener en cuenta al momento de gestionar la relación entre estos actores o partes interesadas.

Primero se sugiere una lista de chequeo sobre recomendaciones que se deben considerar al interior de las organizaciones antes de entrar en relación con la otra parte interesada, posteriormente se presentará un modelo con los puntos clave de la gestión, y por último se sugieren algunos aspectos para armonizar la relación entre OSC y empresas.

Recomendaciones para las OSC

Las OSC que se encuentren interesadas en formar parte de los nuevos procesos de alianzas con las empresas deberán tener presente las siguientes recomendaciones tanto en el ámbito interno como en el externo:

Al interior de la OSC

- Reconocer que tienen una Responsabilidad Social, y su gestión no debe confundirse con una modalidad para recaudar recursos.
 - Aplicar una estrategia de gestión de la Responsabilidad Social, teniendo presente los elementos que propone la ISO 26000.
 - Establecer una política de transparencia y rendición de cuentas, de modo que no sólo comunique sus actividades sino también incluya indicadores sobre su desempeño en los aspectos económico, socio-laboral y ambiental.
- Elaborar un código de ética, en el que se incluyan los criterios para la relación con las empresas a mediano y largo plazo, además de los compromisos que se asumen con las demás partes interesadas.
 - Diseñar una estrategia de gestión para la relación con las empresas en la que:
 - Considere varias modalidades de colaboración desde iniciativas puntuales hasta proyectos de mediano y largo plazo.
 - Las propuestas que ofrezca a las empresas brinden la posibilidad de involucrar a empleados, clientes y proveedores.
 - Señale los valores agregados que puede obtener la empresa al momento de establecer el acuerdo de colaboración con su organización.
 - Esté alineada con la actividad de la empresa elegida, evitando el mercadeo masivo. Ello implica segmentar el mercado de empresas y definir propuestas de valor que les sean relevantes. La simple caridad o filantropía no es incentivo para que las empresas colaboren.

Al exterior de la OSC

- Identificar las redes o centros de promoción de la Responsabilidad Social, para estar al día con los enfoques y perspectivas de la región y del país.
- Considerar la posibilidad de participar o adherirse a los espacios de promoción de la Responsabilidad Social.
- Identificar las empresas que se encuentren en el área de influencia de los programas o proyectos en ejecución.
- Identificar empresas que, aunque no se encuentren en el área de influencia, tengan programas de inversión social en línea con los programas de la organización.

- Establecer un proceso de diálogo con la empresa para conocer los intereses en materia de inversión social y ambiental.
- Verificar si la empresa:
 - Cuenta con una política o estrategia de Responsabilidad Social.
 - Elabora informes de sostenibilidad.
 - Ha realizado alianzas con otras OSC.
 - Participa en alguna iniciativa nacional o internacional (por ejemplo el al Pacto Global).

Recomendaciones para las empresas

Las empresas que hayan realizado un proceso de identificación de sus partes interesadas y reconozcan a las OSC como un aliado para legitimar su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, deben tener presentes recomendaciones similares a las OSC:

Al interior de la empresa

- Reconocer que tienen una Responsabilidad Social y deben gestionarla.
- Aplicar una estrategia de gestión de la Responsabilidad Social, teniendo presente los elementos que propone la ISO 26000.
- Elaborar una política de gestión de Responsabilidad Social.
- Elaborar un código de ética, en el que se incluyan los criterios para la relación con las OSC a mediano y largo plazo, además de los compromisos que se asumen con las demás partes interesadas.
- Evaluar cuáles de las modalidades de inversión social se relaciona con la naturaleza del negocio.

Al exterior de la empresa

- Identificar las redes o centros de promoción de la Responsabilidad Social, para estar al día

con los enfoques y perspectivas de la región y del país.

- Considerar la posibilidad de participar o adherirse a los espacios de promoción de la Responsabilidad Social.
- Identificar cuáles son las OSC cercanas a los centros de operación de la empresa.
- Verificar si la OSC:
 - Ha contribuido a los procesos de desarrollo de las comunidades donde actúa.
 - Cuenta con un enfoque de Responsabilidad Social.
 - Forma parte de una red de promoción de la Responsabilidad Social.
 - Cuenta con una política de transparencia y rendición de cuentas.
 - Establecer un proceso de diálogo con la OSC para conocer las posibles modalidades de colaboración.
 - Si los proyectos cuentan con indicadores para facilitar la medición de los resultados y recursos a invertir.

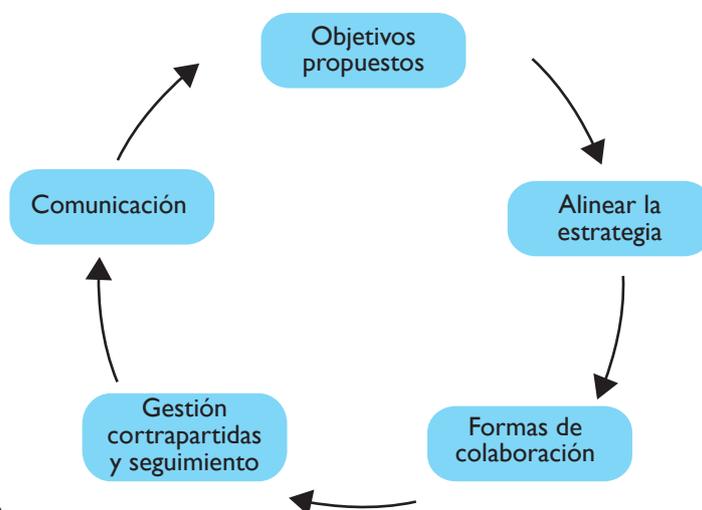
Guía de trabajo entre OSC y empresas

Con base en las recomendaciones y la alineación de aspectos vitales para la gestión OSC-empresa, se propone un modelo que servirá de guía para orientar la gestión de las alianzas teniendo presente cinco elementos.

1. *Objetivos propuestos.* Las OSC deben tener claro las ventajas que ofrecerán a la empresa, ellas pueden verse reflejadas en la disminución de impuestos, la visibilidad de la marca, la mejora del clima laboral, y la minimización de las externalidades que haya producido la empresa. De igual forma, esta debe contemplar los beneficios que ofrecerá a las OSC, bien sea económicos o de capital humano.

2. *Alineación de la estrategia.* Las OSC deberán enfocar la estrategia de inversión social de la empresa seleccionando ámbitos de actuación acordes a la naturaleza del negocio, con el fin de generar retornos intangibles (como reputación o imagen) a mediano o largo plazo. A su vez, las empresas deben considerar que su estrategia de Responsabilidad Social se encuentre en línea con la naturaleza de las OSC.
3. *Formas de colaboración.* Ambas considerarán las diferentes modalidades de colaboración, tales como promoción de una causa o campaña de sensibilización, filantropía estratégica, inversión social, alianza inclusiva, voluntariado corporativo, donativos³⁹, entre otros.
4. *Gestión, contrapartidas y seguimiento.* Ambas organizaciones deberán tramitar los procesos que conlleva la relación de manera compartida; para ello, cada una deberá designar personas para realizar un seguimiento efectivo a los procesos (diálogo con las partes interesadas, logística del proyecto, etc).
5. *Comunicación.* Tanto las OSC como las empresas necesitarán diseñar un plan de comunicación para socializar y visibilizar los avances o resultados de los proyectos realizados en conjunto.
6. La Figura 40 resume los cinco puntos que propone el modelo de gestión.

Figura 40. Modelo para orientar la gestión de las alianzas entre OSC y empresas



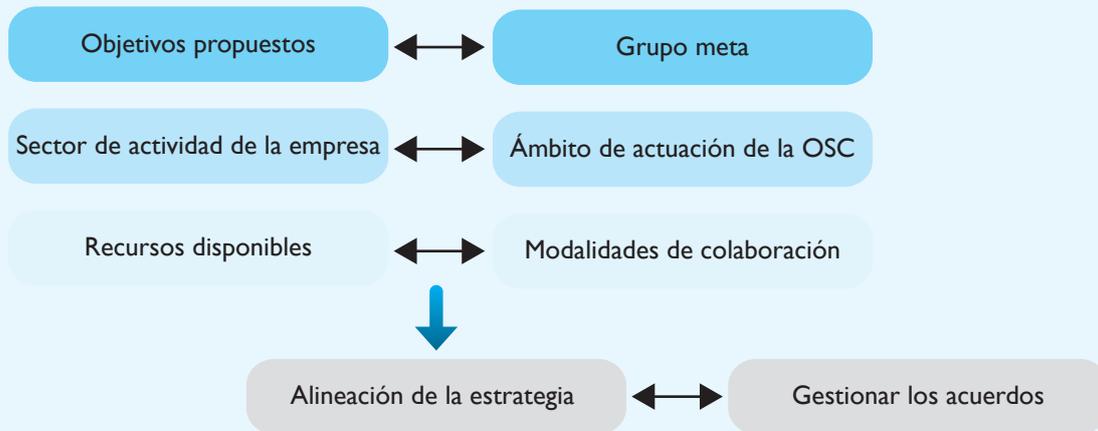
Fuente: Elaboración del Autor.

³⁹ Los donativos son una de las modalidades más clásicas y tradicionales de colaboración, sin embargo no se quiso hacer énfasis en ellos porque se puede confundir con acciones de filantropía.

En resumen

Debido a que las dinámicas de gestión de una empresa son diferentes a las de una OSC, es necesario hacer un proceso de armonización o alineación de intereses con base en una estrategia de común acuerdo. La Figura 4I ilustra estos procesos

Figura 4I. Proceso de armonización de intereses entre OSC y empresa.



Fuente: Elaboración del Autor.

Por lo cual se recomienda alinear:

1. Los intereses de las OSC con los intereses de las empresas y fijar objetivos comunes teniendo presente el grupo meta al que se desea beneficiar.
2. La estrategia de Responsabilidad Social con la actividad de la empresa (industrial, comercial y de servicios) y con el ámbito de actuación de la OSC, de lo contrario, las iniciativas que apoye la empresa estarían desarticuladas y sin correspondencia con la naturaleza del negocio.
3. Una partida del presupuesto para inversión social.
- 4.Cuál de las modalidades de colaboración se ajusta a las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo de cada organización.

Referencias

- AccountAbility, United Nation Environment Programme & Stakeholder Research Associates. (2006). *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. (s.l.): El Autor.
- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) (2011). *Arquitectura de la cooperación internacional: modalidades, temas prioritarios y líneas programáticas*. (Mód. 2, nivel 2, material no publicado “curso virtual de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional”). Dirección de Cooperación internacional, Bogotá, Colombia.
- Agüero, A., Martínez, J. y Simon, C. (2003). *La acción social de la empresa: el caso español y latinoamericano*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Albareda, L., Arenas, D. & Lozano, J. M. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175-197.
- Arenas, D., Murphy, M. y Sánchez, P. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG: comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: Esade.
- Axelrod, A. (1986). *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza.
- Beiersdorf (2011). *Nivea y Plan International lanzan una iniciativa global de educación para niños*. Recuperado el 30 de septiembre de 2011, de http://www.beiersdorf.es/Prensa_y_Relaciones_con_los_medios/Press_Releases/2010-05-11_Nivea_y_Plan_International.html

- Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (vol. 2). México D.F.: Siglo Veintiuno.
- CEMEX (2011). *Marco de referencia*. Recuperado el 18 de mayo de 2011 de <http://www.CEMEX.com/ES/DesarrolloSustentable/MarcoDeReferencia.aspx>
- CESAL (España) (s.f.). *Proyectos en curso*. Recuperado el 16 de julio 2011, de http://www.cesal.org/v_portal/apartados/pl_pais.asp?te=217
- Civicus (2011). *Quiénes somos*. Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de <http://www.civicus.org/about-us/594>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011). *Reporte de avance en el ODM7 en América Latina y el Caribe: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente 2010*. Recuperado de http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/40012/ODM_7.pdf
- Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio, II Informe País 2010*. Recuperado de <http://www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/II%20Informe%20CR%20ODM%20-%202010.pdf>
- Domínguez, R. (2011). *La Responsabilidad Social Corporativa y la Cooperación Internacional para el Desarrollo: caminos convergentes*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari6-2011
- Empresas Polar (2011). *Compromiso social Empresas Polar*. Recuperado el 30 de junio de 2011, de <http://www.empresas-polar.com/compromiso-social>
- Falção, H. & Fontes, J. R. (1999, octubre). ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 1-18. Recuperado de <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/analisispp/Falcao%20y%20Fontes%20Filho.pdf>
- Fine Food International (FFI Fair Instant) (2010). *Better Schools in Colombia: Unlocking Children’s Potential*. Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://www.fair-instant.co.uk/philosophy/betterschools.php>
- Fundación CODESPA (s.f.). *Creación de un fondo de apoyo a la escolarización de la infancia en Santo Domingo*. [Documento electrónico no publicado]. (s.l.): El Autor.
- Fundación Empresas Polar (2010a). *Capacitación para el trabajo*. En *Compromiso social Empresas Polar*. Recuperado el 30 de junio de 2011, de http://www.fundacionempresaspolargroup.org/pdf/capacitacion_para_el_trabajo.pdf
- Fundación Empresas Polar (2010b). *Programas compartidos*. En *Compromiso social Empresas Polar*. Recuperado el 30 de junio de 2011, de http://www.fundacionempresaspolargroup.org/pdf/programas_compartidos.pdf
- Fundación MAPFRE (2007). *Santo Domingo-Fondo de Escolarización de la Infancia*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://blog.formandocomunidad.com/proyectos/republica-dominicana/proyectos-sociales-codespa/>
- Fundación MAPFRE (2009). *Artigas-Programa Huerta Orgánica en la Escuela*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://blog.formandocomunidad.com/proyectos/uruguay/proyectos-uruguay-fundacion-logros-artigas/>
- Fundación MAPFRE (2010a). *Atención social y comunitaria a niños, niñas y adolescentes con discapacidad del Distrito de Cartagena y corregimientos, para el periodo Marzo 2010 – Marzo 2011*. (Proyecto de Cooperación Internacional 2010, Ficha de revisión de proyecto no publicada). (s.l.): El Autor.
- Fundación MAPFRE (2010b). *San Salvador-Hogar Funcional*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://blog.formandocomunidad.com/proyectos/el-salvador/proyectos-el-salvador-mensajeros-de-la-paz/>
- Fundación MAPFRE (2010c). *Hogar para niños con graves minusvalías*. (Proyecto de Cooperación Internacional 2010, Ficha de revisión de proyecto no publicada). (s.l.): El Autor.
- Fundación MAPFRE (2010d). *Oaxaca y Campeche-Proyecto para favorecer la educación integral de niños mexicanos en extrema pobreza y apoyo a sus familias*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://blog.formandocomunidad.com/proyectos/mexico/proyectos-mexico-cesal-oaxaca-y-campeche/>

- Fundación MAPFRE (2010e). *Acompañando a una generación. Programa de atención integral a la infancia y mejora de la educación de niños(as) y jóvenes de Oaxaca y Campeche*. (Proyecto de Cooperación Internacional 2010, Ficha de revisión de proyecto no publicada). (s.l.): El Autor.
- Galvão, L., Corrêa, R. & Gonçalves, L. (2009). O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 39-52. Recuperado de http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_866.pdf
- González, J. (2003). La globalización financiera: fragilidad, incertidumbre y pobreza. En Puyo Tamayo, G.A. (ed.). *Mitos y realidades de la globalización* (pp. 145-158). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224. Recuperado el 16 de julio de 2011, de [http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2471547%26orden%3D0&rct=j&q=Gonz%C3%A1lez%2C%20E.%20\(2007\).%20La%20teor%C3%ADa%20de%20los%20Stakeholders.&ei=Wp-MTqD6N86osA-Kr58XaBA&usg=AFQjCNHCUDNC2reRc208I596wAYSNkr7Cw](http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2471547%26orden%3D0&rct=j&q=Gonz%C3%A1lez%2C%20E.%20(2007).%20La%20teor%C3%ADa%20de%20los%20Stakeholders.&ei=Wp-MTqD6N86osA-Kr58XaBA&usg=AFQjCNHCUDNC2reRc208I596wAYSNkr7Cw)
- Hernández, M. (2004, marzo). Birongo: desarrollo con sabor a chocolate. *Ven Economía*, 22(6). Recuperado de http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4119_2841.pdf
- Intermón Oxfam (2011a). *Empresas solidarias*. Recuperado el 30 de septiembre de 2011, de <http://www.intermonoxfam.org/es/que-puedes-hacer-tu/empresas>
- Intermón Oxfam (2011b). *Espectáculo benéfico del Cirque du Soleil*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.intermonoxfam.org/es/que-puedes-hacer-tu/participa/agenda-de-eventos/espectaculo-benefico-del-cirque-du-soleil>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 2600:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: El Autor.
- Ishikawa, A. & Morel R. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Cuadernos de la cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 2, 9-25. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20N%C2%BA2.%20Alianzas_tcm5-24725.pdf
- Klein, N. (2001). *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Marcuello, C. (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas. *Revista Ekonomiaz*, 65 (2), 208-227.
- Microsoft (2009). Reporte de ciudadanía corporativa. Argentina: El Autor.
- Microsoft (2011). *Reporte de ciudadanía corporativa 2011*. Recuperado el 15 de agosto de 2011, de <http://www.microsoft.com/latam/responsabilidadsocial/2011/educacion/>
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <http://www.jstor.org/pss/259247>
- Mitchell, M., Curtis, A. & Davidson, P. (s.f.). *Can the triple bottom line concept help organizations respond to sustainability issues?* Recuperado de http://www.riv.csu.edu.au/research/ilws/news/events/5asm/docs/proceedings/Mitchell_Michael_270.pdf
- Molina, N. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial y la Cooperación Internacional, dos lenguajes que se pueden encontrar para dialogar. *Revista Institucional Universidad Pontificia Bolivariana*, 51 (151), 99-108.
- Naciones Unidas (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Tabla de progresos en 2010*. Recuperado el 16 de julio 2011, de http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2010/MDG_Report_2010_Progress_Chart_Es.pdf
- Negrón, F. (2009). La ayuda oficial para el desarrollo y los países de renta media en el contexto latinoamericano. En *The reality of aid. Mito y realidad de la ayuda externa: América latina al 2009*. Recuperado de http://www.realityofaid.org/userfiles/roareports/roareport_87f8015851.pdf#

- Nieto P. (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG: una visión crítica*. Madrid: Catarata.
- Ocampo, J. (ed.). (2003). *Globalización y desarrollo: una reflexión desde América Latina y el Caribe*. Bogotá: CEPAL.
- Ocampo, J. y Martín, J. (2004). *América latina y el Caribe en la era Global*. Bogotá: Alfaomega.
- ONG's deben rendir cuentas por el dinero que reciben. (2009). Recuperado el 30 de septiembre de 2011, de <http://fmbolivia.com.bo/noticia/4986-ongs-deben-rendir-cuentas-por-el-dinero-que-reciben.html>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio en Venezuela*. Recuperado el 30 de junio de 2011, de <http://www.pnud.org.ve/content/view/176/169/>
- Rendir Cuentas (2011). *Quiénes somos*. Recuperado el 7 de octubre de 2011 de <http://rendircuentas.org/quienes-somos/>
- República Dominicana. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe de seguimiento 2010*. Santo Domingo: El Autor. Recuperado el 16 de julio 2011, de http://www.stp.gov.do/eWeb/Archivos/Libros/Informe_Objeto_Desarrollo_del_Milenio.pdf
- Ruiz, M., Ríos, A. y Tirado, P. (2009). La responsabilidad social y la crisis económica: ¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés? *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 33-58. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17412326003.pdf>
- Save the Children (2011). *Nuestros actuales socios empresariales*. Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://www.savethechildren.org.co/donantes>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Madrid: Planeta.
- SustainAbility (2005). *La ONG en el siglo XXI: en el mercado, por el cambio*. Recuperado de http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf
- SwissContact (Perú). (s.f.). *Gestur II: Capitalizando la experiencia*. Recuperado de [http://www.swisscontact.org.pe/UserFiles/File/Gestur\(1\).pdf](http://www.swisscontact.org.pe/UserFiles/File/Gestur(1).pdf)
- Quiénes somos. (s.f.). Recuperado el 23 de agosto de 2011, de <http://www.swisscontact.org.pe/index2.php?contenido=1>
- TheWorld Bank Group. (s.f.). *Stakeholder Analysis*. Recuperado el 30 de septiembre de 2011 de <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm>
- United Nations. (2010). *United Nations Global Compact: Annual Review 2010*. Recuperado de http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UN_Global_Compact_Annual_Review_2010.pdf
- UnitedWay (s.f.). *Bayer y sus colaboradores se comprometen con la comunidad*. Documento de trabajo no publicado. Lima: El Autor.
- Universidad Industrial de Santander, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Departamento Nacional de Planeación, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Colombia) (s.f.). *El Departamento de Santander frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/Santander_final.pdf
- Valor, C. y Merino, A. (2005). *Relación Ong-empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa*. Recuperado de http://www.codespa.org/WebRoot/fucio2/Shops/Codespa/MediaGallery/7_002E__0020_Relaci_00F3_n_0020_ONG-Empresa.pdf
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia: evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG).
- World Wide Fund [WWF]. (s.f.). *Business & Industry*. Recuperado el 28 de agosto de 2011, de http://wwf.panda.org/who_we_are/wwf_offices/armenia/help_us/business_industry/

Bibliografía

- Abertis (2011). *Informe de responsabilidad social corporativa 2010*. Recuperado de http://www.abertis.com/dyndata/sc_es.pdf
- Andragoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común* (Documento de Investigación no publicado). Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- Aprendiendo Crecemos (2009-2011). Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de http://www.aprendiendocrecemos.org/ct/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=3
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s.f.). *ISO 26000:2010: Guía sobre responsabilidad social*. Recuperado el 18 de septiembre de 2011, de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=f6300b91-ae4a-4340-9d67-987f288dd1fb&groupId=10128
- Cárdenas, Belén. (2011, Diciembre). Responsabilidad Social de la Empresa: Caso CEMEX. *Mercadotecnia Global*. Recuperado de http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=125
- CEMEX. (2011). *Para un desarrollo sostenible*. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de http://www.CEMEXcolombia.com/rs/rs_vi_bs.asp
- CEMEX (Costa Rica). (2011). *Contribución al desarrollo social*. Recuperado el 30 de mayo, de http://www.CEMEXcostarica.com/su/su_so_ph_ea.html
- Centro de Formación Virtual Ejecutiva en RSE (CapacitaRSE). (2010, 20 de julio). *La línea de tiempo de la ISO 26000* [web log post]. Recuperado de <http://iso26000.com.ar/2010/07/linea-de-tiempo-iso-26000-historia/>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *Estadísticas e Indicadores para el monitoreo de los ODM en los países de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 22 de agosto de 2011, de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/mdg/noticias/paginas/4/35574/P35574.xml&xsl=/mdg/tpl/pl18f-st.xsl&base=/mdg/tpl/top-bottom.xsl>
- Cooperación Vicenciana para el Desarrollo - Acción Misionera Vicenciana de España (COVIDE-AMVE) (2008). *Trabajando por el desarrollo integral de los más pobres en todo el mundo*. Recuperado de <http://www.covideamve.org/Publicaciones/memoria2009.pdf>
- Cortina, A. (2005, 20 de agosto). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*. Recuperado de http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2881.pdf
- Donalson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholders Theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En Henriques, A. & Richardson, J. (eds.), *The triple bottom line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 3-16). Londres: Earthscan.
- Empresas Polar (2011b). *Reporte de compromiso Social: síntesis del ejercicio 2009 - 2010*. Recuperado el 30 de junio de 2011, de http://www.empresas-polar.com/docs/POLAR_4web.pdf
- Founding Sponsor (s.f.). Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://www.youthsave.org/content/founding-sponsor>
- Fundación Empresas Polar (2011). *Una Mirada al Desempeño Social de Empresas Polar 2009-2010*. Recuperado de http://www.fundacionempresas-polar.org/pdf/programas_compartidos.pdf
- Fundación Logros (2011). *Acerca de Logros: Historia*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://www.fundacionlogros.org.uy/acerca/historia/>
<http://www.fundacionlogros.org.uy>
- Fundación MAPFRE (2010). *Cartagena de Indias-Proyecto de Atención Social y Comunitaria a niños, niñas y adolescentes con discapacidad del Distrito de Cartagena y Corregimientos anexos*. Recuperado el 16 de julio 2011, de <http://blog.formandocomunidad.com/proyectos/colombia/proyectos-colombia-ninos-discapacitados/>
- Ibañez, J. y Blanco, F. (s.f.). *Responsabilidad social de la empresa y finanzas sociales*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011, de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PNwiPRFG8YoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=triple+balance+responsabilidad+social&ots=8UDMLnKy8i&sig=2A3ejHflgYownuH3wxzTnm8glMk#v=onepage&q=triple%20balance&f=false>
- Johns Hopkins University (s.f.). *Center for civil society*. Recuperado el 5 de octubre de 2011 de <http://www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=10>
- Korin, M. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresarial: mapeo de promotores*. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de <http://www.mapeo-rse.info/promotores>
- MAPFRE (2008). *La internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de http://www.salaprensa.mapfre.com/archive/files/20101213133338_UFPOVN.pdf
- Microsoft (2007, 7 de marzo). *Programa Potencial Ilimitado*. Recuperado el 18 de junio de 2011, de <http://www.microsoft.com/argentina/prensa/2007/mar/cdi/>
- Naciones Unidas (s.f.). *Los diez principios del Pacto Mundial*. Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html
- Observatorio del Tercer Sector y la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (2009). *Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Recuperado de http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_rec_amp&idioma=Cs&id=89
- Pfizer (2009). *Compromiso con las partes interesadas*. Recuperado el 14 de agosto de 2011, de http://espanol.pfizer.com/responsibility/cr_report/engagement.jsp
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1999). *El fin de la diplomacia en su forma*

- actual* (Comunicado de prensa 1, 10 de mayo). Recuperado el 16 de marzo de 2011, de <http://www.undp.org/globalpublicgoods/Spanish/Comunicado/Comunicado1/communicado1.html>
- Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas (POETA). (2011, 18 de marzo). Programa de donación de software de Microsoft. Microsoft promueve desarrollo inclusivo de ONG's. Descargado de <http://poeta-accesible.org/noticias-y-novedades/33-inclusion-oportunidad-ong-microsoft>
- Ramírez, A. (2006, septiembre.). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia Financiera*, 231, 56-62. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>
- Santa María AB (2003). *The grocer's shop that became Scandinavia's largest flavouring company*. Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://www.ie.santamariaworld.com/jsp/company/c1a.jsp>
- Save The Children (2011). *Educación: Inclusión, Pertinencia y Calidad*. Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://www.savethechildren.org.co/programas/educacion>
- Save The Children's campaign to save children's lives. (s.f.). Recuperado el 11 de septiembre de 2011, de <http://everyone.org/about/>
- Schneider, K. (ed.). (2011). Our Sustainability Strategy. In *Sustainable Development Report 2010*. (pp. 8-13) Berlin: BAYER. Recuperado de <http://www.sustainability2010.bayer.com/en/strategy-and-management.pdf>
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar de la globalización*. Bogotá: Taurus.
- United Nations (2007). *El pacto mundial*. Recuperado el 30 de septiembre de 2011, de <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/>
- Uruguay. Consejo Nacional de Políticas Sociales (2010). *Objetivos del Milenio: Addendum al Informe País Uruguay 2009*. Recuperado de http://www.undp.org.uy/share/pdf/addendum_odm.pdf
- Valor, C. y Merino, A. (2008). La relación pública entre empresas y ONG. Análisis de su impacto en el marco de la RSE. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 165-189. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17412307007>
- Vargas, M. (2007). *Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica*. Recuperado de <http://www.focosustentable.com/publicaciones/FSI80707.pdf>
- Vidal, P. y Torres, D. (2005). *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO*. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/03_rso_cs.pdf

Anexos

A. Notas Metodológicas

A continuación se describen las pautas metodológicas utilizadas durante el proceso de búsqueda y recolección de información.

Enfoque y tipo de estudio

Con el propósito de responder a los objetivos planteados, el enfoque aplicado en el presente estudio es el *cualitativo*, debido a que se basó en cortes metodológicos sobre las relaciones entre las empresas y las OSC con la sociedad y describir la realidad tal como la experimentan los agentes estudiados. En cuanto al tipo de investigación empleada, es de carácter **descriptiva** ya que en el apartado de experiencias entre OSC – empresas y viceversa se reseñaron los elementos más importantes de la relación entre ambos grupos de interés como lo son los logros alcanzados y las herramientas exitosas implementadas durante el proyecto así como las lecciones aprendidas. También se describió la posible contribución del proyecto a los Objetivos del milenio.

Técnicas de recolección de la información

Dado el carácter cualitativo del estudio, se emplearon muestras pequeñas no aleatorias (Muestreo no probabilístico), buscándose centrar la selección de los casos de tal forma que se pudieran generar las categorías y propiedades necesarias, para obtener la información necesaria y poder relacionarlas entre sí. Particularmente, se empleó el muestreo teórico debido a que se avanzó a lo largo del estudio, con base a las necesidades de información requeridas y detectadas.

Para visibilizar los casos en América latina se consideró una selección de 9 organizaciones compuesta

por 5 empresas y 4 OSC las cuales de manera voluntaria compartieron sus experiencias, por lo cual al finalizar el ejercicio se contó con 18 casos en los siguientes países:

Argentina	Bolivia
Brasil	Chile
Colombia	Costa Rica
Ecuador	El Salvador
Guatemala	Haití
Honduras	México
Nicaragua	Panamá
Paraguay	Perú
Rep. Dominicana	Uruguay
Venezuela	

Además de los 18 casos, se consideró pertinente reseñar 3 iniciativas por lo novedoso de las propuestas y de la relación entre OSC y empresas.

Criterios de inclusión para la selección de la muestra

- Las OSC que se tomaron consideración en el estudio cumplían con las siguientes características:
- Presencia en varios países en América latina
- Con experiencia de relación con el sector privado.

Tiene una posición frente a la Responsabilidad Social.

- Las empresas seleccionadas, fueron tomadas en consideración en el estudio por contar con las siguientes características:

- Ser gran empresa (Transnacional o multinacional), con presencia en varios países en América latina
- Que tenga trayectoria en los temas de Responsabilidad Social
- Que consideren la Responsabilidad Social como parte del ADN de su negocio (más allá de iniciativas y acciones puntuales).

Que hayan experiencia de relación con OSC.

Técnica e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Revisión de páginas de internet institucionales,
- Dos Cuestionarios,
- Entrevista semiestructurada, basada en el cuestionario.

Realizada a actores institucionales coordinadores de programas y/o proyectos

El instrumento utilizado fue un cuestionario para OSC y otro para empresas, estructurado en dos partes.

La primera, de carácter descriptivo sobre la organización, luego su posición frente a la Responsabilidad Social y su acción social (en el caso de las empresas), las razones por las cuales colabora (con OSC o Empresas) y las maneras de colaborar.

La segunda parte, se describieron los programas, proyectos y/o iniciativas de las organizaciones, donde en la mayoría de los casos se indica la temática del proyecto, el grupo de beneficiarios, la cobertura, el tiempo de duración, así como la modalidad de colaboración con la OSC o empresa, los logros alcanzados, las lecciones aprendida.

Como parte del análisis descriptivo en cada una de las experiencias, se intentó hacer una correlación de cómo los logros del proyecto contribuyeron con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Procesamiento y análisis de los datos

Es estudio se dividió en varios momentos.

Primero, búsqueda y selección de empresas y OSC que cumplieran con los criterios antes mencionados.

Segundo, identificación de ítems donde se destacaron los elemento base de las experiencias y se construyó dos instrumentos de recolección de datos, (uno para OSC y otro para empresas) luego el envío de e-mails y con la carta de invitación a cada una de las organizaciones seleccionadas para que participaran del estudio.

Tercero, gestión de contacto, en algunos casos las instituciones enviaron sus respuestas y en otros casos, suministraron documentos de cada proyecto, por lo cual cada ficha fue elaborada de manera diferente y complementada con información adicional encontrada en la web.

Cuarto, realización de entrevistas en persona como lo fue el caso de Bayer (Bogotá) Empresas Polar (Caracas) Mapfre Colombia (Bogotá), Save the Children (Bogotá) y entrevistas telefónicas, Fe y Alegría (Caracas) Swisscontact (Bogotá), Microsoft (Buenos Aires), y comunicaciones vía correo electrónico con todas las organizaciones.

En el caso de CEMEX a partir de la gerencia de asuntos corporativos fue posible establecer contacto con sus homónimas en México, Costa Rica y Panamá.

Por medio de la gerencia de comunicaciones externas y Responsabilidad Social Bayer Colombia también fue posible entrar en contacto con la persona encargada en Perú.

En el caso de Mapfre a partir de la presidencia de Mapfre Colombia, fue posible establecer contacto con FUNDACIÓN MAPFRE en Madrid, pues desde FUNDACIÓN es que se canalizan los proyectos de acción social para América Latina.

El caso de Microsoft se realizó vía telefónica y gracias al contacto de uno de nuestros colaboradores de investigación en Tandil (Argentina) se logró el contacto con el representante de Responsabilidad Social de Microsoft Argentina.

Con Empresas Polar la comunicación se realizó a través de Fundación Empresas Polar, quienes a través de la coordinación de RedEAmérica fue posible entrevistar personalmente al Coordinador

de Voluntariado Corporativo y con la gerencia de Desarrollo Comunitario en Caracas y vía telefónica con la coordinación de territorio occidente de Fundación

En cuanto a las OSC, todas las organizaciones que participaron, de manera facultativa prefirieron llenar el formulario y enviar la información.

Quinto, elaboración de la ficha con base en la información institucional suministrada por las organizaciones, una vez elaborada, fue enviada a la institución (OSC o empresa) para su posterior validación y retroalimentación. La ficha cuenta con los logos institucionales, los cuales también se encuentran bajo autorización de cada organización.

FICHA PARA OSC

PARTE I

Descripción de la organización y su Responsabilidad Social

1. Descripción de la Organización

- Sector (Desarrollo, Ayuda Humanitaria, etc)
- País de Origen
- Estructura

Países en América Latina donde tiene presencia

2. Responsabilidad Social para la Organización

Breve descripción de cómo conciben la responsabilidad Social

3. Razones para colaborar con Empresas

Se describen las razones y argumentos de por qué es importante colaborar con empresas

4. Modalidades de colaboración con Empresas

Se describen los tipos de colaboración, que varían dependiendo del tipo de programa o proyecto.

Algunos casos ejemplares de alianza con Empresas

PARTE II

1. Introducción

En el caso que sean varios programas, se hace una descripción general de los mismos y luego una específica de los proyectos.

En el caso que sean solo proyectos igualmente se introducen brevemente.

2. Nombre del Proyecto

Descripción del proyecto (ubicación geográfica), temática y grupo de interés, año en que inició la colaboración con empresas.

3. Modalidades de colaboración

Se describe la modalidad de colaboración específica para el proyecto específico.

4. Logros alcanzados por el proyecto

Se señalan los aportes o la contribución de la empresa (o fundación empresarial) al proyecto.

5. Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Descripción sobre por qué el proyecto contribuye con uno de los indicadores, metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

6. Herramientas exitosas implementadas

Se describe las herramientas de comunicación o algún método utilizado que haya sido satisfactorio.

7. Lecciones Aprendidas

Se describe algún inconveniente que haya sido solucionado satisfactoriamente y los pasos a seguir para retomar nuevamente los objetivos propuestos.

FICHA PARA EMPRESAS

PARTE I

Descripción de la empresa y su Responsabilidad Social

1. Descripción de la Empresa

- Sector industrial
- País de Origen
- Unidades de negocio (si aplica)

Países de América Latina donde tiene Operaciones

2. Responsabilidad Social para la empresa

Breve descripción de cómo conciben la Responsabilidad Social

3. Acción Social

Descripción cómo estructura su relación con la comunidad.

4. Razones para colaborar con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Exponer las razones y argumentos de por qué es importante colaborar con las OSC

5. Modalidades de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil

Señalar los tipos de colaboración con las OSC.

[Algunos casos ejemplares de alianza con Organizaciones de la sociedad civil](#)

PARTE II

1. Introducción

En el caso que sean varios programas, se hace una descripción general de los mismos y luego una específica de los proyectos.

En el caso que sean solo proyectos igualmente se introduce brevemente.

2. Proyecto

Descripción del proyecto (ubicación geográfica), temática y grupo de interés, año en que inició la colaboración con la OSC.

Grupo de interés

Duración del programa.

3. Modalidades de colaboración

Descripción de la modalidad de colaboración específica para el proyecto.

4. Logros alcanzados por el proyecto

Señalar los aportes más significativos de la relación con la empresa (o fundación empresarial) al proyecto.

5. Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Descripción sobre por qué el proyecto contribuye con uno de los indicadores, metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

6. Herramientas exitosas implementadas

Descripción de las herramientas de comunicación o algún método utilizado que haya sido satisfactorio durante el desarrollo del proyecto.

7. Lecciones Aprendidas

Reseñar algún inconveniente que haya sido solucionado satisfactoriamente y los pasos a seguir para retomar nuevamente los objetivos propuestos.

Lista de personas entrevistadas y contactadas de las organizaciones que participaron en el Estudio

Listar a las empresas

BAYER REGIÓN ANDINA	
Persona	Cargo
Ana Jaramillo	Comunicaciones externas y Responsabilidad Social - Bayer Colombia
Romina Solari	Comunicaciones Corporativas – Bayer Perú

MAPFRE	
Persona	Cargo
Victoria Eugenia Bejarano	Presidenta MAPFRE - Colombia
Fernando Garrido Tomé	Director General del Instituto de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE
Antonio García Infanzón	Subdirector Instituto de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE
María Magdalena Montoya	Instituto Acción Social de Fundación MAPFRE

MICROSOFT	
Persona	Cargo
Gongalo Bazgan	Representante del Área de Responsabilidad Social de Microsoft para Argentina y Uruguay

CEMEX	
Persona	Cargo
Mónica Reyes	Coordinadora Relaciones con la Comunidad – CEMEX Colombia
Mariana Jaramillo	Gerente de Comunicación - CEMEX Colombia
Adriana Dahik	Gerente de Desarrollo Comercial y Relaciones Corporativas CEMEX – Costa Rica
Martha Herrera González	Directora de Comunicaciones CEMEX México
Luz Elena Barragan Bravo	Gerente de Comunicación – CEMEX México
Ginaiveth Fortet	Gerente de Comunicaciones CEMEX Panamá

EMPRESAS POLAR – FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR	
Persona	Cargo
Mairyn Herrera	Directora del Taller de Artes Plásticas y Música Maltín Polar - Sede Guarenas
Evelyn Pimentel	Especialista en Balance Social y Coordinadora del nodo venezolano de Rede-América
Gerardo García	Coordinador de Voluntariado Corporativo
Virginia Villegas	Especialista en Proyectos Productivos
María Mercedes Arzac	Coordinadora del Territorio Occidente

Lista de Organizaciones de la Sociedad Civil

FEY ALEGRÍA	
Persona	Cargo
Juan Carlos Escalona	Coodinador de Planificación Estratégica de Fe y Alegría - Venezuela

SAVE THE CHILDREN	
Persona	Cargo
Peter La Raus	Director País - Colombia
Marcela Forero	Oficial de Comunicaciones - Colombia

SWISSCONTACT	
Persona	Cargo
Desiree Jimenes	Asistente de Monitoreo y Seguimiento de Proyectos – Swisscontact - Perú
Philippe Schneuwly	Representante Swisscontact - Colombia
Cecilia Rivera	Directora Ejecutiva Swisscontact - Perú

WORLD WILD FUND	
Persona	Cargo
Carmen Dereix	Oficial de Publicaciones y Marca - WWF Colombia
Javier Sabogal Mogollón	Oficial de Cambio Climático y Servicios Ambientales – WWF Colombia

B. Instrumentos Internacionales

A/CONF.151/26 (Vol. I)

United Nations

General Assembly

Distr. GENERAL

12 de agosto de 1992

ESPAÑOL

ORIGINAL: INGLES

Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (Río de Janeiro, 3 a 14 de junio de 1992)

Anexo I

Declaración de río sobre el medio ambiente y el desarrollo

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, habiéndose reunido en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992, reafirmando la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo el 16 de junio de 1972 a/, y tratando de basarse en ella, con el objetivo de establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra, nuestro hogar,

Proclama que:

Principio 1

Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

Principio 2

De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los principios del derecho internacional, los Estados tienen el derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar por que las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños

al medio ambiente de otros Estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional.

Principio 3

El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.

Principio 4

A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deber constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Principio 5

Todos los Estados y todas las personas deber n cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sostenible, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo.

Principio 6

Se deber dar especial prioridad a la situación y las necesidades especiales de los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados y los m s vulnerables desde el punto de vista ambiental. En las medidas internacionales que se adopten con respecto al medio ambiente y al desarrollo también se deberían tener en cuenta los intereses y las necesidades de todos los países.

Principio 7

Los Estados deber n cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra. En vista de que han contribuido en distinta medida a la degradación del medio ambiente mundial, los Estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas. Los países desarrollados reconocen la responsabilidad que les cabe en la búsqueda internacional el desarro-

llo sostenible, en vista de las presiones que sus sociedades ejercen en el medio ambiente mundial y de las tecnologías y los recursos financieros de que disponen.

Principio 8

Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas.

Principio 9

Los Estados deberían cooperar en el fortalecimiento de su propia capacidad de lograr el desarrollo sostenible, aumentando el saber científico mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos, e intensificando el desarrollo, la adaptación, la difusión y la transferencia de tecnologías, entre éstas, tecnologías nuevas e innovadoras.

Principio 10

El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deber tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deber n facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deber proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes.

Principio 11

Los Estados deber n promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente. Las normas, los objetivos de ordenación y las prioridades ambientales debe-

rían reflejar el contexto ambiental y de desarrollo al que se aplican. Las normas aplicadas por algunos países pueden resultar inadecuadas y representar un costo social y económico injustificado para otros países, en particular los países en desarrollo.

Principio 12

Los Estados deberían cooperar en la promoción de un sistema económico internacional favorable y abierto que llevara al crecimiento económico y el desarrollo sostenible de todos los países, a fin de abordar en mejor forma los problemas de la degradación ambiental. Las medidas de política comercial con fines ambientales no deberían constituir un medio de discriminación arbitraria o injustificable ni una restricción velada del comercio internacional. Se debería evitar tomar medidas unilaterales para solucionar los problemas ambientales que se producen fuera de la jurisdicción del país importador. Las medidas destinadas a tratar los problemas ambientales transfronterizos o mundiales deberían, en la medida de lo posible, basarse en un consenso internacional.

Principio 13

Los Estados deberían desarrollar la legislación nacional relativa a la responsabilidad y la indemnización respecto de las víctimas de la contaminación y otros daños ambientales. Los Estados deberían cooperar asimismo de manera expedita y más decidida en la elaboración de nuevas leyes internacionales sobre responsabilidad e indemnización por los efectos adversos de los daños ambientales causados por las actividades realizadas dentro de su jurisdicción, o bajo su control, en zonas situadas fuera de su jurisdicción.

Principio 14

Los Estados deberían cooperar efectivamente para desalentar o evitar la reubicación y la transferencia a otros Estados de cualesquiera actividades y sustancias que causen degradación ambiental grave o se consideren nocivas para la salud humana.

Principio 15

Con el fin de proteger el medio ambiente, los Estados deben aplicar ampliamente el criterio de precaución conforme a sus capacidades.

Cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces en función de los costos para impedir la degradación del medio ambiente.

Principio 16

Las autoridades nacionales deberían procurar fomentar la internalización de los costos ambientales y el uso de instrumentos económicos, teniendo en cuenta el criterio de que el que contamina debe, en principio, cargar con los costos de la contaminación, teniendo debidamente en cuenta el interés público y sin distorsionar el comercio ni las inversiones internacionales.

Principio 17

Deber emprenderse una evaluación del impacto ambiental, en calidad de instrumento nacional, respecto de cualquier actividad propuesta que probablemente haya de producir un impacto negativo considerable en el medio ambiente y que esté sujeta a la decisión de una autoridad nacional competente.

Principio 18

Los Estados deberían notificar inmediatamente a otros Estados de los desastres naturales u otras situaciones de emergencia que puedan producir efectos nocivos súbitos en el medio ambiente de esos Estados. La comunidad internacional debería hacer todo lo posible por ayudar a los Estados que resulten afectados.

Principio 19

Los Estados deberían proporcionar la información pertinente, y notificar previamente y en forma oportuna, a los Estados que posiblemente resulten afectados por actividades que puedan tener con-

siderables efectos ambientales transfronterizos adversos, y deber n celebrar consultas con esos Estados en una fecha temprana y de buena fe.

Principio 20

Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la ordenación Del medio ambiente y en el desarrollo. Es, por tanto, imprescindible contar con su plena participación para lograr el desarrollo sostenible.

Principio 21

Debería mobilizarse la creatividad, los ideales y el valor de los jóvenes del mundo para forjar una alianza mundial orientada a lograr el desarrollo sostenible y asegurar un mejor futuro para todos.

Principio 22

Las poblaciones indígenas y sus comunidades, así como otras comunidades locales, desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo debido a sus conocimientos y prácticas tradicionales. Los Estados deberían reconocer y apoyar debidamente su identidad, cultura e intereses y hacer posible su participación efectiva en el logro del desarrollo sostenible.

Principio 23

Deben protegerse el medio ambiente y los recursos naturales de los pueblos sometidos a opresión, dominación y ocupación.

Principio 24

La guerra es, por definición, enemiga del desarrollo sostenible. En consecuencia, los Estados deber n respetar las disposiciones de derecho internacional que protegen al medio ambiente en épocas de conflicto armado, y cooperar en su ulterior desarrollo, según sea necesario.

Principio 25

La paz, el desarrollo y la protección del medio ambiente son interdependientes e inseparables.

Principio 26

Los Estados deber n resolver pacíficamente todas sus controversias sobre el medio ambiente por medios que corresponda con arreglo a la Carta de las Naciones Unidas.

Principio 27

Los Estados y las personas deber n cooperar de buena fe y con espíritu de solidaridad en la aplicación de los principios consagrados en esta Declaración y en el ulterior desarrollo del derecho internacional en la esfera del desarrollo sostenible.

a/ Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972 (publicación de las Naciones Unidas, número de venta: S.73.II.A.14 y corrección), cap. I.

This document has been posted online by the United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA). Reproduction and dissemination of the document - in electronic and/or printed format - is encouraged, provided acknowledgement is made of the role of the United Nations in making it available.

Date last posted: 15 April 2000 13:50:10

Comments and suggestions: esa@un.org

Fuente: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/spanish/aconf15126-1annex1s.htm>

4 Septiembre 2002

La Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sustentable

Desde nuestros Orígenes al Futuro

1. Nosotros, los representantes de los pueblos del mundo, reunidos en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable en Johannesburgo, Sudáfrica desde el 2 al 4 de Septiembre de 2002, reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo sustentable.

2. Nos comprometemos a construir una sociedad global humana, equitativa y conoedora de la necesidad de la dignidad humana para todos.

3. A principios de esta Cumbre, los niños del mundo nos hablaron en una voz simple pero clara que el futuro les pertenece a ellos, y consiguientemente nos desafiaron a asegurar que mediante nuestras acciones ellos heredarán un mundo libre de indignidad e indecencia ocasionado por la pobreza, la degradación ambiental y los modelos insustentables de desarrollo.

4. Como parte de nuestra respuesta a estos niños, que representan nuestro futuro colectivo, todos nosotros, viniendo desde cada rincón del mundo, informados por experiencias diferentes de vida, estamos unidos y conmovidos por un hondo sentido de necesidad urgente de crear un mundo nuevo de esperanza.

5. Consiguientemente, asumimos una responsabilidad colectiva para avanzar y fortalecer los pilares interdependientes y mutua mente reforzados del desarrollo sustentable—desarrollo económico, desarrollo social y protección ambiental—a nivel local, nacional, regional y global.

6. Desde este Continente, Cuna de la Humanidad declaramos, mediante el Plan de Implementación

y esta Declaración, nuestra responsabilidad hacia cada uno de nosotros, hacia la extensa comunidad de vida y hacia nuestros niños.

7. Reconociendo que la humanidad está en una encrucijada, nos hemos unido en una resolución común para hacer un esfuerzo concreto para responder positivamente a la necesidad de producir un plan práctico y visible que debe generar la erradicación de la pobreza y el desarrollo humano.

De Estocolmo a Río de Janeiro a Johannesburgo

8. Hace treinta años, en Estocolmo, acordamos sobre la necesidad urgente de responder al problema del deterioro ambiental. Hace diez años, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro, acordamos que la protección del ambiente, y el desarrollo social y económico son fundamentales para el desarrollo sustentable, basado en los Principios de Río. Para lograr tal desarrollo, adoptamos el programa global, Agenda 21, y la Declaración de Río, a los cuales reafirmamos nuestro compromiso. La Cumbre de Río fue un hito importante que estableció una nueva agenda para el desarrollo sustentable.

9. Entre Río y Johannesburgo las naciones del mundo se reunieron en varias conferencias importantes bajo la guía de las Naciones Unidas, incluyendo la Conferencia de Monterrey sobre Financiamiento para el Desarrollo, así como también la Conferencia Ministerial de Doha. Estas conferencias definieron para el mundo una visión extensa para el futuro de la humanidad.

10. En la Cumbre de Johannesburgo logramos mucho reuniendo un crisol de pueblos y visiones en una búsqueda constructiva de un camino común, hacia un mundo que respeta e implementa la visión del desarrollo sustentable. Johannesburgo también confirmó que se ha hecho un progreso importante hacia el logro de un consenso global y una asociación entre todos los habitantes de nuestro planeta.

Los Desafíos que enfrentamos

11. Reconocemos que la erradicación de la pobreza, el cambio de los modelos de producción y consumo, y la protección y administración de la base de recursos naturales para el desarrollo económico y social son objetivos transversales de, y requerimientos esenciales para, el desarrollo sustentable.

12. La línea profunda que divide la sociedad humana entre los ricos y pobres y la siempre creciente brecha entre los mundos desarrollados y en desarrollo presenta una amenaza importante a la prosperidad, seguridad y estabilidad global.

13. El ambiente global continúa sufriendo. La pérdida de la diversidad biológica continúa, las reservas pesqueras continúan reduciéndose, la desertificación clama por tierra más y más fértil, los efectos adversos del cambio climático son ya evidentes, los desastres naturales son más frecuentes y más devastadores y los países en desarrollo más vulnerables, y el aire, el agua y la contaminación marina continúan privando a millones de una vida decente.

14. La globalización agregó una nueva dimensión a estos desafíos. La integración rápida de los mercados, la movilidad de capitales y aumentos significativos en los flujos de inversión alrededor el mundo han abierto nuevos desafíos y oportunidades para la búsqueda del desarrollo sustentable. Pero los beneficios y los costos de la globalización están irregularmente distribuidos, con países en desarrollo enfrentados a dificultades especiales para hacer frente a este desafío.

15. Arriesgamos la defensa de estas disparidades globales y a menos que actuemos de una manera que fundamentalmente cambie sus vidas, los pobres del mundo podrían perder la confianza en sus representantes y los sistemas democráticos a los que permanecemos comprometidos, considerando a sus representantes solamente como meros objetos decorativos.

Nuestro Compromiso con el Desarrollo Sustentable

16. Estamos comprometidos a asegurar que nuestra rica diversidad, que es nuestra fortaleza colectiva, se usará para la asociación constructiva, para el cambio y para el logro de la meta común del desarrollo sustentable.

17. Reconociendo la importancia de construir la solidaridad humana, instamos a la promoción del diálogo y la cooperación entre las civilizaciones y los pueblos del mundo, sin distinción de raza, incapacidades, religión, idioma, cultura y tradición.

18. Acogemos el foco de la Cumbre de Johannesburgo en la indivisibilidad de la dignidad humana y estamos resueltos mediante decisiones sobre metas, cronogramas y asociaciones a rápidamente aumentar el acceso a requerimientos básicos tales como agua limpia, saneamiento, vivienda adecuada, energía, salud pública, seguridad alimentaria y protección de la biodiversidad. Al mismo tiempo, trabajaremos juntos para asistirnos unos a otros para tener acceso a recursos financieros, beneficiarnos de la apertura de mercados, asegurar el fortalecimiento de las capacidades, utilizar tecnología moderna para generar el desarrollo, y asegurar que haya transferencia de tecnología, desarrollo de recursos humanos, educación y entrenamiento para desterrar para siempre el subdesarrollo.

19. Reafirmamos nuestros votos para poner un particular énfasis en, y dar atención prioritaria a, la lucha contra las condiciones mundiales que presentan severas amenazas al desarrollo sustentable de nuestra gente. Entre estas condiciones están: el

hambre crónico; la desnutrición; la ocupación extranjera; los conflictos armados; los problemas de drogas ilícitas; el crimen organizado; la corrupción; los desastres naturales; el tráfico ilícito de armas; el tráfico de personas; el terrorismo; la intolerancia y la incitación al odio racial, étnico, religioso y de otros tipos; la xenofobia; y las enfermedades endémicas, transmisibles y crónicas, en particular el HIV/SIDA, la malaria y la tuberculosis. 20. Estamos comprometidos a asegurar que el fortalecimiento de las mujeres y la emancipación, y la igualdad de género estén integradas en todas las actividades comprendidas dentro de la Agenda 21, las Metas de Desarrollo del Milenio y el Plan de Implementación de Johannesburgo.

21. Reconocemos la realidad que la sociedad global tiene los medios y está dotada de los recursos para encarar los desafíos de la erradicación de la pobreza y el desarrollo sustentable que enfrenta toda la humanidad. Juntos tomaremos pasos extras para asegurar que estos recursos disponibles se usen en beneficio de la humanidad.

22. Al respecto, para contribuir al logro de nuestras metas y plazos de desarrollo, exhortamos a los países desarrollados que no lo han hecho a hacer esfuerzos concretos hacia los niveles internacionalmente acordados de Asistencia Oficial al Desarrollo.

23. Acogemos y apoyamos el surgimiento de alianzas y agrupaciones regionales más fuertes, tales como la Nueva Asociación para el Desarrollo de África (NEPAD), para promover la cooperación regional, mejorar la cooperación internacional e impulsar el desarrollo sustentable.

24. Continuaremos prestando atención especial a las necesidades de desarrollo de los Pequeños Estados Insulares y los Países Menos Desarrollados.

25. Reafirmamos el papel vital de los pueblos indígenas en el desarrollo sustentable.

26. Reconocemos que el desarrollo sustentable requiere una perspectiva a largo plazo y una amplia base de participación en la formulación de

políticas, toma de decisiones e implementación en todos los niveles. Como socios sociales, continuaremos trabajando a fin de lograr asociaciones estables con todos los grupos principales respetando los roles importantes, e independientes de cada uno de estos.

27. Acordamos que en el seguimiento de sus actividades legítimas el sector privado, tanto las grandes como pequeñas compañías, tiene un deber para contribuir a la evolución de las comunidades y sociedades equitativas y sustentables.

28. También acordamos proveer asistencia para aumentar las oportunidades de generación de empleo, generador de ingreso, tomando en cuenta la Declaración de Derechos y Principios Fundamentales al Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

29. Acordamos que hay una necesidad para que las corporaciones del sector privado impongan la responsabilidad corporativa. Esto debería tener lugar dentro de un ambiente regulatorio transparente y estable.

30. Nos comprometemos a fortalecer y mejorar la gobernabilidad a todos los niveles, para la efectiva implementación de la Agenda 21, las Metas de Desarrollo de Milenio y el Plan de Implementación de Johannesburgo.

El Multilateralismo es el Futuro

31. Para lograr nuestras metas de desarrollo sustentable, necesitamos instituciones multilaterales e internacionales más efectivas, democráticas y responsables.

32. Reafirmamos nuestro compromiso con los principios y los propósitos de la Carta de la ONU y la ley internacional, así como también el fortalecimiento del multilateralismo. Apoyamos el papel de liderazgo de las Naciones Unidas como la organización más universal y representativa en el mundo, que está mejor posicionada para promover el desarrollo sustentable.

33. Nos comprometemos a monitorear periódicamente hacia el logro de nuestros objetivos y metas de desarrollo sustentable.

Hacer que Suceda!

34. Estamos de acuerdo que este debe ser un proceso inclusivo, involucrando a todos los grupos principales y a los gobiernos que participaron en la histórica Cumbre de Johannesburgo.

35. Nos comprometemos a actuar juntos, unidos por una determinación común de salvar nuestro planeta, promover el desarrollo humano y lograr la prosperidad universal y la paz.

36. Nos comprometemos con el Plan de Implementación de Johannesburgo y con el rápido logro de las metas de tiempos, socio-económicas y ambientales contenidas en el mismo.

37. Desde el continente Africano, Cuna de la Humanidad, nos comprometemos solemnemente ante los pueblos del mundo, y las generaciones que con seguridad heredarán esta tierra, que estamos convencidos a asegurar que nuestra esperanza colectiva para el desarrollo sustentable se concrete.

Expresamos nuestra gratitud más profunda a las personas y al Gobierno de Sudáfrica por su generosa hospitalidad y preparativos realizados para la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Antecedentes

Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, que abarcan desde la reducción a la mitad de la extrema pobreza, hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y todas las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial. Los objetivos han reavivado esfuerzos sin precedentes para ayudar a los más pobres del mundo.

Cumbre Mundial 2010 sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio

La Cumbre Mundial de 2010 sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio [concluyó](#) con la aprobación del [plan de acción mundial](#) «Cumplir la promesa: unidos para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio» y el anuncio de un número de iniciativas para luchar contra la pobreza, el hambre y las enfermedades. Para dar un mayor impulso para lograr un progreso acelerado respecto de la [salud de las mujeres y los niños](#), varios Jefes de Estado y de Gobierno de países desarrollados y en desarrollo así como el sector privado, fundaciones, organismos internacionales, la sociedad civil y organismos de investigación se han comprometido a ofrecer más de 40.000 millones de dólares durante los próximos cinco años.

Reunión de alto nivel sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008

Los Gobiernos, las fundaciones, las empresas y los grupos de la sociedad civil se manifestaron

en torno al llamamiento para reducir la pobreza, el hambre y la enfermedad para el año 2015, al anunciar nuevos [compromisos](#) para satisfacer los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en la reunión de alto nivel que tuvo lugar el 25 de septiembre de 2008 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. El Secretario General Ban Ki-moon dijo, «Hoy hicimos algo especial. Reunimos una amplia coalición para el cambio». La reunión “superó nuestras expectativas más optimistas», declaró, señalando que generó un estimado de \$16.000 millones de dólares, incluidos unos \$1.600 millones de dólares para reforzar la seguridad alimentaria, más de \$4.500 millones de dólares para la educación y \$ 3.000 millones de dólares para luchar contra la malaria.

Cumbre Mundial 2005

La Cumbre Mundial 2005, se celebró del 14 al 16 de septiembre en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York y en ella se dieron cita más de 170 Jefes de Estado y de Gobierno. Fue una oportunidad única de adoptar decisiones audaces en las esferas de desarrollo, seguridad, derechos humanos y reforma de las Naciones Unidas. El programa se basaba en un conjunto de objetivos realizables, esbozados por el Secretario General Kofi Annan en marzo de 2005 en su informe “[Un concepto más amplio de la libertad](#)”.

Cumbre del Milenio

En septiembre de 2000, basada en un decenio de grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, los dirigentes del mundo se reunieron en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, para aprobar la [Declaración del Milenio](#), comprometiéndose a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y es-

tableciendo una serie de objetivos sujetos a plazo, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y cuyo vencimiento del plazo está fijado para el año 2015.

Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas

El Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas fue encargado en el año 2002 por el Secretario General de las Naciones Unidas para preparar un plan de acción concreto para que el mundo pueda alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y erradicar la extrema pobreza, el hambre y las enfermedades que afectan a miles de millones de personas. En 2005, el órgano asesor independiente presidido por el profesor Jeffrey Sachs, presentó su recomendación final al Secretario General en

un volumen de síntesis “[Invirtiendo en el desarrollo: un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio.](#)”

Campaña del Milenio de las Naciones Unidas

La Campaña del Milenio de las Naciones Unidas, se inició en 2002, apoya e inspira a la gente de todo el mundo a tomar medidas en apoyo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Vídeos de la Campaña del Milenio sobre la [pobreza](#), el [empoderamiento de la mujer](#) la [educación](#), [salud materna](#) y el [medio ambiente](#) y descubre cómo la vida de diez personas comunes en todo el mundo están profundamente afectadas por el nivel de progreso que sus países han realizado hacia el logro de los Objetivos.

“La erradicación de la pobreza extrema sigue siendo uno de los principales desafíos de nuestro tiempo y es una de las principales preocupaciones de la comunidad internacional. Para poner fin a este flagelo se necesitarán los esfuerzos combinados de todos, los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, en el contexto de una alianza mundial para el desarrollo más fuerte y más eficaz. En los Objetivos de Desarrollo del Milenio se fijaron metas con plazos determinados, mediante las cuales se pueden medir los progresos en lo tocante a la reducción de la pobreza económica, el hambre, la enfermedad, la falta de vivienda adecuada y la exclusión —al paso que se promueven la igualdad entre los sexos, la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental. Dichos objetivos también encarnan derechos humanos básicos —los derechos de cada una de las personas existentes en el planeta a la salud, la educación, la vivienda y la seguridad. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ambiciosos pero realizables y, junto con el programa integral de las Naciones Unidas para el desarrollo, marcan el rumbo para los esfuerzos del mundo por aliviar la pobreza extrema para 2015.”

Secretario General de las Naciones Unidas, BAN Ki-moon.

86.^a reunión

Ginebra, junio de 1998

Conferencia Internacional del Trabajo

Declaración de la OIT Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo

Considerando que la creación de la OIT procedía de la convicción de que la justicia social es esencial para garantizar una paz universal y permanente;

Considerando que el crecimiento económico es esencial, pero no suficiente, para asegurar la equidad, el progreso social y la erradicación de la pobreza, lo que confirma la necesidad de que la OIT promueva políticas sociales sólidas, la justicia e instituciones democráticas;

Considerando que, por lo tanto, la OIT debe hoy más que nunca movilizar el conjunto de sus medios de acción normativa, de cooperación técnica y de investigación en todos los ámbitos de su competencia, y en particular en los del empleo, la formación profesional y las condiciones de trabajo, a fin de que en el marco de una estrategia global de desarrollo económico y social, las políticas económicas y sociales se refuercen mutuamente con miras a la creación de un desarrollo sostenible de base amplia;

Considerando que la OIT debería prestar especial atención a los problemas de personas con necesidades sociales especiales, en particular los desempleados y los trabajadores migrantes, movilizar y alentar los esfuerzos nacionales, regionales e internacionales encaminados a la solución de sus problemas, y promover políticas eficaces destinadas a la creación de empleo;

Considerando que, con el objeto de mantener el vínculo entre progreso social y crecimiento económico, la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo reviste una impor-

tancia y un significado especiales al asegurar a los propios interesados la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades una participación justa en las riquezas a cuya creación han contribuido, así como la de desarrollar plenamente su potencial humano;

Considerando que la OIT es la organización internacional con mandato constitucional y el órgano competente para establecer **Normas Internacionales del Trabajo** y ocuparse de ellas, y que goza de apoyo y reconocimiento universales en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo como expresión de sus principios constitucionales;

Considerando que en una situación de creciente interdependencia económica urge reafirmar la permanencia de los principios y derechos fundamentales inscritos en la Constitución de la Organización, así como promover su aplicación universal;

La Conferencia Internacional del Trabajo,

I. Recuerda:

a) que al incorporarse libremente a la OIT, todos los Miembros han aceptado los principios y derechos enunciados en su Constitución y en la Declaración de Filadelfia, y se han comprometido a esforzarse por lograr los objetivos generales de la Organización en toda la medida de sus posibilidades y atendiendo a sus condiciones específicas;

b) que esos principios y derechos han sido expresados y desarrollados en forma de derechos y

obligaciones específicos en convenios que han sido reconocidos como fundamentales dentro y fuera de la Organización.

2. Declara que todos los Miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, tienen un compromiso que se deriva de su mera pertenencia a la Organización de respetar, promover y hacer realidad, de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir:

- a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

3. Reconoce la obligación de la Organización de ayudar a sus Miembros, en respuesta a las necesidades que hayan establecido y expresado, a alcanzar esos objetivos haciendo pleno uso de sus recursos constitucionales, de funcionamiento y presupuestarios, incluida la movilización de recursos y apoyo externos, así como alentando a otras organizaciones internacionales con las que la OIT ha establecido relaciones, de conformidad con el artículo 12 de su Constitución, a respaldar esos esfuerzos:

- a) ofreciendo cooperación técnica y servicios de asesoramiento destinados a promover la ratificación y aplicación de los convenios fundamentales;
- b) asistiendo a los Miembros que todavía no están en condiciones de ratificar todos o algunos de esos convenios en sus esfuerzos por respetar, promover y hacer realidad los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios; y

c) ayudando a los Miembros en sus esfuerzos por crear un entorno favorable de desarrollo económico y social.

4. Decide que, para hacer plenamente efectiva la presente Declaración, se pondrá en marcha un seguimiento promocional, que sea creíble y eficaz, con arreglo a las modalidades que se establecen en el anexo que se considerará parte integrante de la Declaración.

5. Subraya que las normas del trabajo no deberían utilizarse con fines comerciales proteccionistas y que nada en la presente Declaración y su seguimiento podrá invocarse ni utilizarse de otro modo con dichos fines; además, no debería en modo alguno ponerse en cuestión la ventaja comparativa de cualquier país sobre la base de la presente Declaración y su seguimiento.

Anexo

Seguimiento de la Declaración

I. Objetivo general

1. El objetivo del seguimiento descrito a continuación es alentar los esfuerzos desplegados por los Miembros de la Organización con vistas a promover los principios y derechos fundamentales consagrados en la Constitución de la OIT y la Declaración de Filadelfia, que la Declaración reitera.

2. De conformidad con este objetivo estrictamente promocional, el presente seguimiento deberá contribuir a identificar los ámbitos en que la asistencia de la Organización, por medio de sus actividades de cooperación técnica, pueda resultar útil a sus Miembros con el fin de ayudarlos a hacer efectivos esos principios y derechos fundamentales. No podrá sustituir los mecanismos de control establecidos ni obstaculizar su funcionamiento; por consiguiente, las situaciones particulares propias al ámbito de esos mecanismos no podrán discutirse o volver a discutirse en el marco de dicho seguimiento.

3. Los dos aspectos del presente seguimiento, descritos a continuación, recurrirán a los procedimientos ya existentes; el seguimiento anual relativo a los convenios no ratificados sólo supondrá ciertos ajustes a las actuales modalidades de aplicación del artículo 19, párrafo 5, e) de la Constitución, y el informe global permitirá optimizar los resultados de los procedimientos llevados a cabo en cumplimiento de la Constitución.

II. Seguimiento anual relativo a los convenios fundamentales no ratificados

A. Objeto y ámbito de aplicación

1. Su objeto es proporcionar una oportunidad de seguir cada año, mediante un procedimiento simplificado que sustituirá el procedimiento cuatrienal introducido en 1995 por el Consejo de Administración, los esfuerzos desplegados con arreglo a la Declaración por los Miembros que no han ratificado aún todos los convenios fundamentales.

2. El seguimiento abarcará cada año las cuatro áreas de principios y derechos fundamentales enumerados en la Declaración.

B. Modalidades

1. El seguimiento se basará en memorias solicitadas a los Miembros en virtud del artículo 19, párrafo 5, e) de la Constitución. Los formularios de memoria se establecerán con el fin de obtener de los gobiernos que no hayan ratificado alguno de los convenios fundamentales información acerca de los cambios que hayan ocurrido en su legislación o su práctica, teniendo debidamente en cuenta el artículo 23 de la Constitución y la práctica establecida.

2. Esas memorias, recopiladas por la Oficina, serán examinadas por el Consejo de Administración.

3. Con el fin de preparar una introducción a la compilación de las memorias así establecida, que permita llamar la atención sobre los aspectos que

merezcan en su caso una discusión más detallada, la Oficina podrá recurrir a un grupo de expertos nombrados con este fin por el Consejo de Administración.

4. Deberá ajustarse el procedimiento en vigor del Consejo de Administración para que los Miembros que no estén representados en el mismo puedan proporcionar, del modo más adecuado, las aclaraciones que en el curso de sus discusiones pudieren resultar necesarias o útiles para completar la información contenida en sus memorias.

III. Informe global

A. Objeto y ámbito de aplicación

1. El objeto de este informe es facilitar una imagen global y dinámica de cada una de las categorías de principios y derechos fundamentales observada en el período cuatrienal anterior, servir de base a la evaluación de la eficacia de la asistencia prestada por la Organización y establecer las prioridades para el período siguiente mediante programas de acción en materia de cooperación técnica destinados a movilizar los recursos internos y externos necesarios al respecto.

2. El informe tratará sucesivamente cada año de una de las cuatro categorías de principios y derechos fundamentales.

B. Modalidades

1. El informe se elaborará bajo la responsabilidad del Director General sobre la base de informaciones oficiales o reunidas y evaluadas con arreglo a procedimientos establecidos. Respecto de los países que no han ratificado los convenios fundamentales, dichas informaciones reposarán, en particular, en el resultado del seguimiento anual antes mencionado. En el caso de los Miembros que han ratificado los convenios correspondientes, estas informaciones reposarán, en particular, en las memorias tal como han sido presentadas y tratadas en virtud del artículo 22 de la Constitución.

2. Este informe será presentado a la Conferencia como un informe del Director General para ser objeto de una discusión tripartita. La Conferencia podrá tratarlo de un modo distinto al previsto para los informes a los que se refiere el artículo 12 de su Reglamento, y podrá hacerlo en una sesión separada dedicada exclusivamente a dicho informe o de cualquier otro modo apropiado. Posteriormente, corresponderá al Consejo de Administración, en el curso de una de sus reuniones subsiguientes más próximas, sacar las conclusiones de dicho debate en lo relativo a las prioridades y a los programas de acción en materia de cooperación técnica que haya que poner en aplicación durante el período cuatrienal correspondiente.

IV. Queda entendido que:

1. El Consejo de Administración y la Conferencia deberán examinar las enmiendas que resulten necesarias a sus reglamentos respectivos para poner en ejecución las disposiciones anteriores.

2. La Conferencia deberá, llegado el momento, volver a examinar el funcionamiento del presente seguimiento habida cuenta de la experiencia adquirida, con el fin de comprobar si éste se ha ajustado convenientemente al objetivo enunciado en la Parte I.

El texto anterior es el texto de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento debidamente **adoptada por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo** en el curso de su octogésima sexta reunión, celebrada en Ginebra y cuya clausura se declaró el 18 de junio de 1998.

EN FE DE LO CUAL lo hemos firmado este décimo noveno día de junio de 1998.

El Presidente de la Conferencia
El Director General de la Oficina
Internacional del Trabajo

Los Diez Principios del Pacto Mundial

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html

Portales de Información y Noticias

Nombre de la institución	País	Descripción	URL
Colombia Incluyente	Colombia	Espacio creado por varias fundaciones empresariales colombianas que ponen a disposición información de actualidad sobre Responsabilidad Social. Cuenta con: un boletín de suscripción gratuita, un directorio de ONG, empresas y personas que promueven la Responsabilidad Social, un banco de documentos, la agenda de eventos, los cuales se puede agregar alguno previo registro de la página. También encuentran proyectos que pueden buscarse según categoría (emprendimiento, derechos humanos, desarrollo social, hábitat y vivienda, etc).	http://www.colombiaincluyente.org/index2.php
Compromiso empresarial	España	Portal informativo donde se socializan prácticas empresariales en materia de medio ambiente e inversión social. Cuenta con un boletín mensual y con información relacionada con gerencia, ONG y medio ambiente.	http://www.compromisoempresarial.com/
ComunicaRSE	Argentina	Diario virtual argentino con información de interés latinoamericana sobre la gestión de la Responsabilidad Social. Contiene artículos y entrevistas así como investigaciones, reportes de sostenibilidad, guías, manuales, ponencias que puede encontrar en la sección de biblioteca	http://www.comunicarseweb.com.ar/
Corresponsables	España	Es un canal de información exclusivo de Responsabilidad Social; ofrece noticias de actualidad en diversos temas como acción social (su equivalente en América Latina es inversión social), buen gobierno, inversión socialmente responsable, medio ambiente, pymes. De igual forma, en la sección de servicios puede encontrar la biblioteca, documentos de interés, memorias e informes, entre otros.	http://www.corresponsables.com/
Diario Responsable	España	Diario social que ofrece noticias sobre innovación, inversión, medio ambiente, políticas, empresas, estrategias y experiencias de buen gobierno desde las organizaciones. Se encuentra bajo el diseño 2.0 por lo cual es interactivo.	http://www.diarioresponsable.com/
Europa Press	España	Agencia de noticias española que ofrece información sobre Cooperación y Desarrollo, Derechos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa, ONG, asociaciones y fundaciones.	http://www.europapress.es/epsocial.aspx
Executive Excellence	España	Revista virtual dedicada a temas de gerencia, liderazgo, gestión toma de decisiones. Contiene una biblioteca empresarial, la cual se puede comentar y calificar cada libro.	http://www.eexcellence.es/
Forética	España	Es una red global de organizaciones y profesionales que promueven la Responsabilidad Social en España y América Latina, son los autores de la norma SGE 21 para la gestión de la Responsabilidad Social. En el portal pueden encontrar herramientas de interés, tanto gerenciales como académicas (cuadernos temáticos, informes, memorias, documentos de investigación).	http://www.foretica.org/
Foro E	Argentina	Foro Ecuménico es un espacio argentino que brinda información sobre Responsabilidad Social haciendo especial énfasis en la relación entre Organizaciones de la Sociedad Civil y Empresas. Para incentivar dicha relación, cada año proponen un premio a nivel latinoamericano con el objeto de visibilizar las mejores prácticas.	http://www.foroecumenico.com.ar/

Responsabilidad Sostenibilidad	Colombia	Revista Colombiana especializada en Responsabilidad Social, maneja el formato impreso y digital, brinda información tanto al público académico como al empresarial sobre temas relacionados con el medio ambiente, desarrollo de la comunidad, competitividad, entre otros.	http://rsrevista.com/revistas/
RSE Venezuela	Venezuela	Revista Venezolana que aborda temas específicos de Responsabilidad Social, tanto nacional como internacional. En la sección Biblioteca, brinda la posibilidad de descargar manuales, investigaciones, guías y artículos de opinión. También cuenta con una agenda de foros, seminarios, cursos y enlaces de interés.	http://www.rsevenezuela.com/
Servimedia	España	Diario digital español, brinda información sobre Economía, Sociedad y Responsabilidad Social Corporativa, hace parte del grupo FUNDOSA de la Fundación ONCE que tiene como objetivo fomentar el empleo a personas con discapacidad.	http://www.servimedia.es/
The Corporate Social Responsibility Newswire	Estados Unidos	Centro de información estadounidense especializado en Responsabilidad Social Empresarial, primordialmente en temas de medio ambiente y desarrollo sustentable. Cuenta con un directorio que agrupa diversas organizaciones que trabajan específicamente dichos temas.	http://www.csrwire.com/csrlive

ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

De Carácter Regional

RedeAmérica	América Latina	Fue creada con el apoyo de la Fundación Interamericana, en septiembre de 2002, hoy día es una red temática liderada por fundaciones del sector empresarial latinoamericano. Cuenta con una estrategia hemisférica para hacer del desarrollo de base un elemento clave en la reducción de la pobreza, la inclusión y la profundización de la democracia en la región.	http://www.redeamerica.org/
Forum Empresa	América Latina	La red Forum congrega con las organizaciones empresariales latinoamericanas comprometidas promoción de la Responsabilidad Social y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aun no cuenten con ellas.	http://www.empresario.org/
Fundación Avina	América Latina	Organización que promueve el desarrollo sostenible en varios focos de acción: reciclaje inclusivo, bioma amazónico, acceso a agua, cambio climático, migraciones, gran chaco americano. Además ofrece el índice de donantes donde es posible encontrar información de las organizaciones que trabajan en temas relacionados con la inversión social y el desarrollo sostenible en América Latina. Dicho portal ha sido un esfuerzo de la Fundación Avina y el Banco Interamericano de Desarrollo.	http://www.avina.net/esp/
La Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (RedUnirse)	América Latina	Es la Red Latinoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social, en ésta participan tanto universidades públicas como privadas. Es un espacio de cooperación para la socialización y difusión de investigaciones y buenas prácticas. Pertenecen al campus virtual: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay.	http://redunirse.org/nuevo/

Por países Latinoamericanos			
Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - IARSE-	Argentina	Institución que desde 2002 promueve y difunde prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina y América Latina.	http://www.iarse.org/new_site/site/index.php
Banco de Buenas Prácticas		Es un espacio dentro de la página web de IARSE para facilitar la búsqueda de información sobre prácticas empresariales exitosas en materia de Responsabilidad Social Empresaria de manera rápida y sencilla.	http://www.iarse.org/new_site/site/index.php
Instituto Ethos	Brasil	Es una organización de origen basileño que desde 1998 busca sensibilizar a las empresas para que durante la gestión de sus negocios se realice de forma socialmente responsable. Hoy día es un referente a nivel regional por sus aportes en la creación de indicadores y el desarrollo de proyectos en colaboración con diversas entidades internacionales.	http://www.I.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx
Acción RSE	Chile	Es una organización creada por el sector empresarial chileno con el objetivo de ser un referente en materia de Responsabilidad Social en ese país. Actualmente representa al Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Entre las herramientas de interés se encuentran tests, investigaciones, guías, glosario de términos y sitios de interés.	http://www.accionrse.cl/
CERES	Ecuador	Organización ecuatoriana sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Social en su país. En el portal se puede conseguir varios recursos como documentos y publicaciones, revista de prensa, revista verde así como material audiovisual.	http://www.redceres.org/
Fundemas	El Salvador	Organización salvadoreña sin fines de lucro que promueve la responsabilidad social en su país. Ofrece información sobre capacitación y actividades de Responsabilidad Social.	http://www.fundemas.org/
Centrarse	Guatemala	Organización guatemalteca sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Social en su país. Una de las herramientas disponibles son las instrucciones para conocer la importancia de indicadores de Responsabilidad Social.	http://www.centrarse.org/
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	México	Organización sin fines de lucro mexicana que promueve la filantropía y la Responsabilidad Social a partir del distitivo de Empresa Socialmente Responsable. En el portal se puede encontrar información sobre indicadores de transparencia, informació del tercer sector, así como diferentes redes de Educación, por la Infancia, Universitarias y otras herramientas.	http://www.cemefi.org/
ADEC	Paraguay	Organización salvadoreña sin fines de lucro que promueve la responsabilidad social en su país. En el portal se encuentran disponible guías y publicaciones sobre Responsabilidad Social para Pymes.	http://www.adec.org.py/
Peru 2021	Perú	Asociación peruana sin fines de lucro que promueve la responsabilidad social. En su portal se encuentra información nacional sobre simposios, ferias, enlaces de interés y recursos de aprendizaje.	http://www.peru2021.org/
Venamcham	Venezuela	Es la cámara Venezolana Americana del Comercio e Industria. En su sección Alianza Social se puede encontrar talleres, publicaciones y eventos relacionados con la Responsabilidad Social.	http://www.venamcham.org/

TEMÁTICAS			
Nombre	Tema	Descripción	URL
Empresa por la Infancia	Niñez y adolescencia	Es una iniciativa creada por la fundación empresarial (Fundación Arcor), un organismo de Naciones Unidas (UNICEF) y la Organización No Gubernamental Internacional (Save the Children) con el fin de promover prácticas de responsabilidad social enfocadas a los derechos de la infancia.	http://www.empresasxlainfancia.org/expresas-x-la-infancia/
Centro de Información sobre Empresas & Derechos Humanos	Derechos Humanos	Es una biblioteca digital que brinda información de mas de 5000 empresas sobre sus prácticas en materia de Derechos Humanos. La búsqueda se puede realizar por compañía, por país o por tema. Se encuentra disponible en inglés o español.	http://www.business-humanrights.org/International/Espanol
Empresas y Derechos Humanos		Es una iniciativa liderada por la red del pacto global en Colombia en el marco de los sesenta años de la conmemoración de los Derechos Humanos. Tiene por objetivo brindar herramientas de promoción y respeto a los Derechos Humanos.	http://www.empresasyderechoshumanos.org/
Transparency International	Anticorrupción	Es una organización de la sociedad civil de carácter internacional cuyo propósito es luchar en contra de toda forma de corrupción, tanto en organismos públicos como en empresas, medios de comunicación y las propias Organizaciones de la Sociedad Civil.	http://www.transparency.org/
Rendir cuentas	Transparencia y rendición de Cuentas en América Latina	Es una iniciativa de la sociedad civil latinoamericana que tiene por objetivo promover las prácticas de transparencia en el sistema de rendición de cuentas en el tercer sector. Se encuentra liderado por la Confederación Colombiana de ONG, red de ONG por la transparencia, el instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). Se puede encontrar información sobre fortalecimiento institucional, documentos relacionados con transparencia, buenas prácticas, entre otros.	http://rendircuentas.org/
Fundación Lealtad	Transparencia y buenas prácticas en España	Es una organización española (financiada por entes públicos y privados) que funciona como “puente” entre empresas que desean colaborar con OSC y OSC que desean recibir colaboración de empresas.	http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/fundacion/que_es.jsp
Servicio de Enlace de las Naciones Unidas con ONG	Tercer Sector	Es un programa interinstitucional de Naciones Unidas cuyo objetivo es promover y desarrollar relaciones constructivas entre Naciones Unidas y las Organizaciones de la Sociedad Civil.	http://www.un-ngls.org/spip.php?page=sommaire_es
International Society for Third Sector Research		Organización que promueve la investigación y la educación del tercer sector.	http://www.istr.org/resources/index.htm
International Business Leaders Forum	Global	Provee información y estadísticas en el campo de las relaciones entre empresas, derechos y desarrollo. Además de informes cualitativos sobre discriminación, medio ambiente, seguridad, inversión y globalización.	http://www.iblf.org/
MDG Monitor	Global	Es una herramienta que permite hacer seguimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel mundial. Contiene mapas interactivos y permite hacer búsquedas por objetivo, por meta, por país.	http://www.mdgmonitor.org/

Facultad de administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia	Académica	Brinda información sobre Responsabilidad Social Universitaria desde una perspectiva académica. Entre los elementos de interés se puede encontrar la herramienta metodológica para implementar modelos de gestión de Responsabilidad Social y boletines informativos de la facultad.	http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymous?guest_user=admon&NavigationTarget=navurl://4f8e536f8d709b983acef34071cf7d09
OBSERVATORIOS			
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (ORSC)	España	El ORSC es una red que fomenta la cooperación entre organizaciones para el fomento de la Responsabilidad Social. Contiene noticias, publicaciones, suscripción al boletín, formas de colaboración.	http://www.observatoriorsc.org/
Observatorio de Calidad	España	Es un proyecto de la plataforma de ONG de Acción Social de España. Ofrece un centro de recursos donde pueden encontrar documentos y enlaces de interés para las OSC.	http://www.observatoriodecalidad.org/
Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria	Colombia	El sitio web del ORSU promueve la Responsabilidad Social Universitaria, en su portal hay información de documentos de interés sobre buenas prácticas y proyectos realizados en Colombia.	http://www.observatoriorsu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2
HERRAMIENTAS DE OSC PARA RELACIONARSE CON EMPRESAS			
Acción Contra el Hambre -ACH	España	La web de la organización cuenta con una sección llamada “Empresas en acción” allí encontrará la Responsabilidad Social para ACH, las formas de colaboración con empresas, algunos de sus socios y documentos de interés.	http://www.accioncontraelhambre.org/empresas.php
Intermón Oxfam	España	En la sección, “Qué puedes hacer tu” se encuentra diferentes modalidades en la que tanto personas como empresas pueden colaborar. Las formas de colaborar no sólo es para las grandes empresas sino también para las Pymes.	http://www.intermonoxfam.org/
Fundación Hazlo posible	España	Esta organización promueve la participación de la sociedad civil y las empresas a partir de varias herramientas. En la sección “yo lo hago posible” se pueden encontrar las diferentes modalidades de cómo un ciudadano, una OSC, un periodista o una empresa pueden colaborar con causas solidarias.	http://hazloposible.org/
Plan Internacional		“What you can do” es la sección que brinda información sobre las formas cómo colaborar con los niños en los proyectos en los que está presente Plan Internacional.	http://plan-international.org/what-you-can-do
ORGANISMOS DE LA ONU QUE TRABAJAN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESAS			
GLOBAL COMPACT		Es la iniciativa de Naciones Unidas para que las empresas alinien sus estrategias de negocio en cuatro temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.	http://www.un.org/es/globalcompact/
Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP)		Mil millones de árboles es una campaña mundial que lidera el UNEP para fomentar medidas dirigidas a la plantación de árboles. Entre los miembros fundadores de la iniciativa se encuentra una empresa multinacional Toyota.	http://www.unep.org/billiontreecampaign/spanish/about/index.asp

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP)	Contiene los argumentos por los que el UNDP trabaja en alianza con Empresas así como dos iniciativas: Crecimiento de Mercados Inclusivos y “business call to action”.	http://www.beta.undp.org/undp/es/home/ourwork/partners/private_sector.html	
Crecimiento de Mercados Inclusivos	Como resultado de la investigación publicada en 2008 sobre cómo el sector privado puede contribuir al Desarrollo Humano y a los Objetivos del Milenio, surgió la iniciativa de carácter global sobre el Crecimiento de los Mercados Inclusivos. En el sitio pueden encontrar los países, las empresas, los sectores y los temas donde se han implementado estas estrategias.	http://www.growinginclusivemarkets.org/es/	
ONUSIDA	Este espacio ofrece información sobre la forma como ONUSIDA se relaciona tanto con las empresas como la sociedad civil, publicaciones y buenas prácticas.	http://www.unaids.org/es/ourwork/managementandexternalrelationsbranch/partnershipsdepartment/civilsocietyandprivatesectordivision/	
Oficina Regional del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACDH)	Brinda información sobre la forma como trabaja con la sociedad civil, el sector empresarial y otras partes interesadas en materia de Derechos Humanos.	http://www.ohchr.org/SP/ABOUTUS/Pages/WorkWithOthers.aspx	
Human Right & Business Learning tools	Es una herramienta de aprendizaje propuesta por OACDH en materia de Derechos Humanos y Empresa para brindar información que facilite la gestión a los gerentes de la organización siguiendo los principios del pacto global.	http://human-rights-and-business-learning-tool.unglobalcompact.org/	
UNICEF y empresas	En este portal se encuentra información sobre las modalidades de colaboración entre Unicef y empresas, tanto grandes como pequeñas y medianas	http://www.unicef.es/conoce/colaboradores/empresas-aliadas	
Socios UNICEF	“Ofrece las formas específicas de colaboración con empresas”.	http://www.unicef.es/cooperacion-internacional	
UNESCO	Unesco también abre un espacio para el trabajo en alianza con el sector privado, en ésta página es posible conocer las diferentes modalidades de colaboración con distintas empresas o sus fundaciones empresariales en materia de patrimonio cultural e inmaterial.	http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=34273&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html	
Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	En esta sección encontrará los parámetros de colaboración tanto para las OSC como a las empresas así como las líneas guías y los informes globales. Se encuentra disponible en inglés.	http://www.unhcr.org/pages/49c3646c296.html	
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Para OSC	La página principal de la OIM en español cuenta con una sección de parternariados. En el caso específico de las OSC, ofrece las diferentes modalidades de cooperación, así como las temáticas en la que pueden trabajar conjuntamente.	http://www.iom.int/jahia/Jahia/partnerships/ngos/lang/es
	Para empresas (en Colombia)	En Colombia, la OIM cuenta con la unidad de empresa privada y RSE que “es el espacio de direccionamiento estratégico y ejecución de las iniciativas de la Misión en Colombia que facilita al sector privado la participación en proyectos y estrategias de desarrollo como un mecanismo efectivo para ejercer sus políticas de RSE”.	http://www.oim.org.co/Programas/conlaempresaprivada/tabid/67/language/es-CO/Default.aspx

Documentos de Interés

	De Interés para	Autor (persona o institución)	Título
1	OSCY EMPRESA	Global compact/ Finalcial time / Davberg	Business guide to partnering with NGOs and the UN
2	EMPRESA	UNDP y Univ. Javeriana	Objetivo de Desarrollo del Milenio & sector privado
3	OSC	Fundación ecología y Desarrollo	Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables
4	OSCY EMPRESA	Asociación Española de Fundraising	Modalidades de colaboración empresarial
5	EMPRESA	GTZ - HOLCIM	Responsabilidad Social Empresarial & Comunicación
6	ACADÉMICO	Antonio Vives /Fundación Carolina	La Responsabilidad Social de las empresas: enfoques ante la crisis
7	ACADÉMICO	Observatorio de RSC	Valoración de la responsabilidad social de las empresas españolas en América Latina
8	OSC	Observatorio del tercer sector	La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas
9	ACADÉMICO	Daniel Arenas Josep M. Lozano Laura Albareda	The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders
10	EMPRESA	Daniel Arenas Pablo Sánchez Matthew Murphy	Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG
11	EMPRESA	Corporación Financiera Internacional - IFC	Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para empresas que hacen negocios en mercados emergentes
12	OSCY EMPRESA	AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada.	El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés
13	EMPRESA	The International Business Leaders Forum	Manual de trabajo en alianza
14	ACADÉMICO	Marcuello, Carmen	Responsabilidad Social y organizaciones no lucrativas
15	ACADÉMICO	Padrini, Javier	La responsabilidad social en el 3er sector
16	ACADÉMICO	Fundación Carolina, Fernando Casado e Isabel Roser	La RSE de la empresa española en América Latina
17	OSCY EMPRESA	Global compact/ UNEP / Sustainability	La ONG del siglo XXI en el mercado por el cambio
18	ACADÉMICO	Valor, Carmen // CECOD	La relación ong - empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa
19	OSC	Oxfam	Blind Optimism Challenging the myths about private health care in poor countries
20	ACADÉMICO	Casanova, Lourdes	Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?
21	ACADÉMICO	Valor, Carmen	La relación pública entre empresas y ONG. Análisis de su impacto en la elaboración de políticas públicas en el marco de la RSE
22	OSC	Fundación Luis Vives	V Foro del tercer sector. La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector
23	OSC	Global Initiative Report	Overview of specif items included in the NGO sector supplement
24	OSC	Global public policy institute	Mechanisms for NGO Accountability
25	EMPRESA	Ishikawa, A., Morel	Alianzas entre Empresas y Organizaciones de la sociedad civil

26	EMPRESA	Asociación de Comerciantes y Empresarios de Los Garres (ACOYEM),	Manual para el fomento y la difusión de la responsabilidad social empresarial en pymes
27	EMPRESA	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas
28	EMPRESA	María Prandi y Josep Lozano	¿Pueden las empresas contribuir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio?
29	EMPRESA	UNRISD	Responsabilidad Social y Regulación de las empresas
30	OSC Y EMPRESA	Fundación Luis Vives	Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas. Cuaderno de gestión No.6
31	OSC Y EMPRESA	Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible	Los Negocios Inclusivos en Colombia
32	EMPRESA	Naciones Unidas	Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”.
33	OSC	Naciones Unidas	Trabajando con el programa de Naciones Unidas en el ámbito de los Derechos Humanos. Un manual para la sociedad Civil

Índice de tablas y gráficas

Figura 1.	Definición de la Responsabilidad Social.....	23
Figura 2.	Triple cuenta de resultados	24
Figura 3.	Prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000	25
Figura 4.	Principios o materias fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000.....	27
Figura 5.	“ONG’s deben rendir cuentas por el dinero que reciben”	27
Figura 6.	Identificación de las partes interesadas	35
Figura 7.	Ejercicio de identificación de las partes interesadas	36
Figura 8.	Temas de interés para las empresas	36
Figura 9.	Temas de interés para las OSC	37
Figura 10.	Puntos importantes de las partes interesadas	37
Figura 11.	Partes interesadas de una OSC.....	38
Figura 12.	Partes interesadas de una empresa (stakeholders).....	43
Figura 13.	Compromiso con las partes interesadas.....	44
Figura 14.	Principios de la relación entre una empresa y su entorno	49
Figura 15.	Modalidades de colaboración con empresas de Intermón Oxfam	50
Figura 16.	Otras modalidades de colaboración con empresas de Intermón Oxfam	50
Figura 17.	Países de América Latina donde se encuentra Fe y Alegría	60
Figura 18.	Países de América Latina donde se encuentra Save the Children	63
Figura 19.	Países de América Latina donde se encuentra Swisscontact.....	67
Figura 20.	Países de América Latina donde se encuentra WWF.....	71
Figura 21.	Países que conforman la región Andina de Bayer	78
Figura 22.	Países de América Latina donde se encuentra MAPFRE.....	83

Figura 23.	Servicios de MAPFRE en América Latina.....	84
Figura 24.	La inversión social de la Fundación MAPFRE.....	84
Figura 25.	Estructura del Programa General de Voluntariado MAPFRE.....	85
Figura 26.	Modalidades para realizar el Voluntariado MAPFRE.....	85
Figura 27.	Procesos de la relación entre MAPFRE y las OSC.....	86
Figura 28.	Grupo de interés de MAPFRE y ubicación de las OSC.....	87
Figura 29.	Países de América Latina donde se encuentra Microsoft.....	95
Figura 30.	Ejes de la iniciativa Ciudadanía Corporativa de Microsoft Argentina.....	96
Figura 31.	Programas de la inversión social de Microsoft Argentina.....	96
Figura 32.	Países de América Latina donde se encuentran las plantas de CEMEX.....	100
Figura 33.	Modelo de sustentabilidad de CEMEX.....	100
Figura 34.	Enfoque de Responsabilidad Social de CEMEX.....	101
Figura 35.	Temas de inversión social de la Fundación Empresas Polar.....	108
Figura 36.	Programas en los que trabaja la Fundación.....	108
Figura 37.	Cursos apoyados por la Fundación Empresas Polar en el periodo 2009-2010.....	110
Figura 38.	Interacción entre el personal, la Fundación Empresas Polar y la comunidad en Programas Compartidos.....	113
Figura 39.	Proceso para la selección de iniciativas del Voluntariado Empresas Polar.....	114
Figura 40.	Modelo para orientar la gestión de las alianzas entre OSC y empresas.....	121
Figura 41.	Proceso de armonización de intereses entre OSC y empresa.....	122
Tabla 1.	Relación entre el modelo de Responsabilidad Social propuesto por el Observatorio del Tercer Sector y los criterios propuestos por la ISO 26000.....	41
Tabla 2.	OSC promotoras de Responsabilidad Social.....	41
Tabla 3.	Países donde se ejecutó el proyecto:Apertura a las tecnologías de la información de comunidades educativas desfavorecidas de 16 países de Latinoamérica.....	61
Tabla 4.	Programas de Bayer Andina.....	79
Tabla 5.	Algunos programas de Aporte Voluntario de United Way.....	80
Tabla 6.	Algunos proyectos de la Fundación MAPFRE en América Latina.....	88
Tabla 7.	Algunos programas de CEMEX.....	101
Tabla 8.	Organizaciones y proyectos en alianza con Fundación empresas Polar.....	112

Alianzas para el desarrollo ofrece una perspectiva sobre la Responsabilidad Social desde la Cooperación Internacional para el Desarrollo, tomando como punto de convergencia el Desarrollo Humano Sostenible.

Propone un diálogo académico sobre la Empresa como actor de cooperación, sus nexos con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) a través de la inversión social como uno de los elementos claves de la Responsabilidad Social, trascendiendo la conceptualización de ésta última más allá de lo meramente filantrópico, para aportar de manera estructurada y sistemática a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Quienes trabajan en la gestión de proyectos desde las OSC o fundaciones empresariales, encontrarán, indudablemente en este libro, experiencias enriquecedoras para su práctica cotidiana que, desde el contexto latinoamericano, presentan formas novedosas de contribuir al desarrollo.

Sebastian Vadala

Ibelis C. Blanco Rangel. Socióloga de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, cursó estudios de postgrado en Gerencia de proyectos de investigación y desarrollo en la Universidad Central de Venezuela y es Especialista en Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Universidad de San Buenaventura seccional Cartagena en convenio con la Universidad de Pavía, Italia. Ha desarrollado su experiencia profesional en investigación social y evaluación de proyectos. Actualmente, se desempeña como investigadora de la Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo de la Universidad de San Buenaventura y es consultora de Responsabilidad Social para las firmas Symbiosis Comunidad & Empresa y Ecopyme.

Con la ejecución de



Con la financiación de