

# Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Montevideo – Uruguay

**Cuadernos de RSO** es una publicación académica del Programa de Investigación sobre RSE de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay. Está dirigida a directivos de empresas, directores de organizaciones de la sociedad civil, responsables de programas sociales del Estado, investigadores, docentes y consultores.

Su cometido es la divulgación de investigaciones, reflexiones, experiencias, publicaciones y estudios de caso sobre la Responsabilidad Social de las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y el Estado. **Cuadernos de RSO** está pensada y diseñada para aportar ideas, metodologías y experiencias de utilidad para la gestión, el asesoramiento y la investigación sobre las organizaciones, la formación de profesionales y el diseño de políticas públicas.

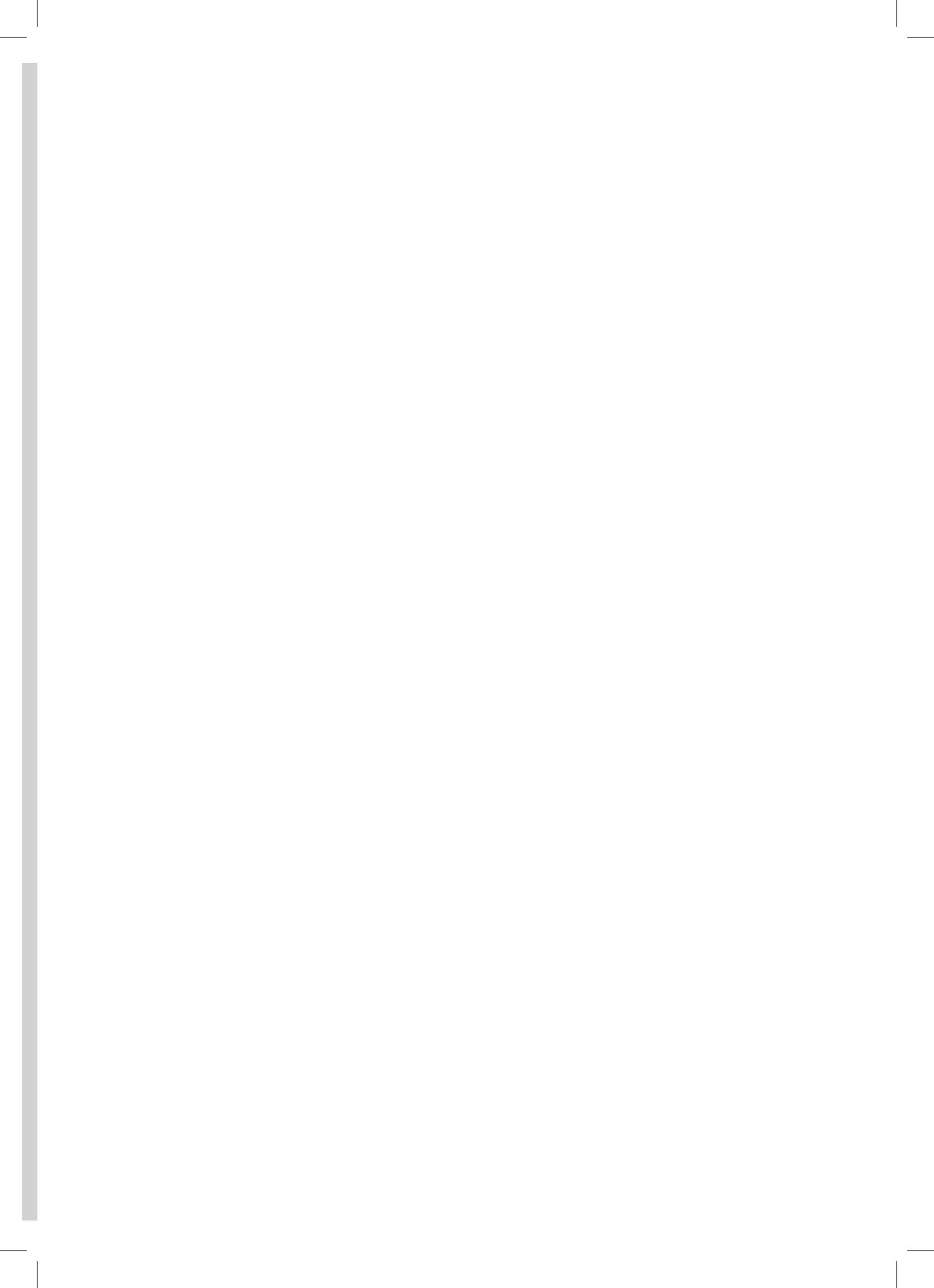
La publicación de **Cuadernos de RSO** se inscribe en el marco de la filosofía de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), adoptada por la Universidad Católica del Uruguay. Los artículos publicados son originales y están sometidos a la revisión del editor.

**Programa de Investigación sobre RSE**  
**Departamento de Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Universidad Católica del Uruguay**

8 de Octubre 2738  
CP 11600 – Montevideo, Uruguay  
Tel.: (598) 2487 2717  
Fax: (598) 2487 1965

<http://www.ucu.edu.uy>  
Contacto: [cuadernosderso@ucu.edu.uy](mailto:cuadernosderso@ucu.edu.uy)

Impreso y encuadernado





# **CUADERNOS DE RSO**

## **Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones**

### **Editor**

Oscar D. Licandro - Universidad Católica del Uruguay

### **Comité Editorial**

- Lisandro Alvarado Peña - Universidad de Zulia (Venezuela)
- Analía Bettoni - Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
- Marisa Ferreira - Universidad de Beira Interior (Portugal)
- Daniela Gargantini - Universidad Católica de Córdoba (Argentina)
- Ana Hirsch - Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Andrés Lalanne - Centro Latinoamericano de Economía Humana (Uruguay)
- Pablo Landoni - Universidad Católica (Uruguay)
- Ana Lanero - Universidad de León (España)
- Juan José Martí Noguera - Centro de Estudios y Análisis Económico. Universidad Antonio Nariño. Sede Cali (Colombia)
- Gracia Navarro - Universidad de Concepción (Chile)
- Luis Perera Aldama - Insead Social Innovation Center (Francia)
- Enrique Piedra Cueva - Universidad Católica (Uruguay)
- Agustín Reyes - Universidad de la República (Uruguay)
- Fernando Rodríguez Herrera - Enclave (Uruguay)
- Álvaro Silva Muñoz - Universidad de la República (Uruguay)
- Jacobo Varela - Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (Uruguay)
- Cecilia Zaffaroni - Equipos Mori
- Adrián Zicari - Essec Business School (Francia)



- 9** **Editorial**
- 11** **Economía Solidaria y empresas híbridas en el marco de una economía plural. Génesis y desarrollo en la construcción de categorías analíticas.**  
Pablo Guerra
- 31** **Responsabilidad Social Empresaria en mercados financieros: una perspectiva desde América Latina.**  
Adrián Zicari
- 41** **Mediación comunitaria, derechos humanos y RSE**  
Fernando Rodríguez Herrera
- 53** **La Responsabilidad Social de las Universidades y su inserción en el contexto iberoamericano. Relevancia de la Carta de Río-2014.**  
Juan José Martí Noguera y Oscar Hernán Vargas
- 63** **Aprender e ajuda: motivações dos voluntários hospitalares em Portugal e suas implicações para a gestão das organizações**  
Marisa Ferreira
- 73** **Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?**  
Mariella de Aurrecoechea y Alejandro Vanrell
- 93** **El aporte de la academia a la calidad educativa para los sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fé y Alegría y la Universidad Católica del Uruguay.**  
Mercedes Portas y Florencia Siena
- 107** **BOOK REVIEW**  
**La Economía del Bien Común**  
**Christian Felber.**  
Comenta: Mag. Claudio Jerusalmi
- 111** **TERCER SECTOR**  
**El caso de Reaching U**  
Fiorella Magnano y Marianne Schneeberger





# EDITORIAL

Cuadernos de RSO es una publicación concebida como herramienta al servicio de la reflexión y la divulgación de conocimiento útil para los actores que están “en el terreno”, principalmente: directivos, gestores, técnicos y docentes. Por lo tanto, no es una revista científica. Pero tampoco es una simple revista de divulgación. Nuestra aspiración es que Cuadernos de RSO se ubique en un punto intermedio entre ambos tipos de publicaciones, lo que exige alcanzar un cuidadoso equilibrio entre rigurosidad académica, pertinencia de contenidos y facilidad de lectura. Esto obliga a los autores que provienen del mundo académico (ya acostumbrados al rigor científico) a “aterrizar” sus ideas y hallazgos científicos y, también, a escribir en un formato amigable. Y lo inverso requiere a los autores que provienen del mundo de las organizaciones y la consultoría. Por esta razón, agradecemos a los autores por el esfuerzo que realizan para adecuarse al formato y estilo de Cuadernos de RSO.

Este tercer volumen de Cuadernos de RSO cuenta con tres novedades. En primer lugar, los resúmenes están publicados en el idioma en el que están escritos los artículos y en inglés. En segundo lugar, por primera vez se incluye un artículo escrito en portugués. Y, en tercer lugar, se amplió la composición del Comité Editorial, con la incorporación de académicos de Argentina, Chile, Colombia, Francia y México.

En este volumen se incluyen siete artículos. Pablo Guerra analiza las confluencias entre el concepto europeo de Economía Social y el concepto latinoamericano de Economía Solidaria. Entre los múltiples aportes de este artículo destaca la descripción de tres nuevos conceptos sobre la empresa, que difieren del enfoque hegemónico capitalista: la empresa social, las Empresas B y la Economía del Bien Común. Adrián Zicari reflexiona sobre los problemas específicos que tiene la incorporación de la RSE en los mercados financieros latinoamericanos y analiza el caso particular del mercado financiero brasileño. Juan José Martí y Oscar Vargas analizan los retos que presupone la construcción de un espacio iberoamericano de conocimiento socialmente responsable, lo cual fue propuesto en el tercer encuentro internacional de rectores de universidades latinoamericanas organizado por la red Universia en 2014.

Dos artículos relatan interesantes experiencias de las que es posible extraer aprendizajes. Fernando Rodríguez Herrera propone un modelo de mediación para la prevención y resolución de conflictos de convivencia entre las empresas y las comunidades vecinas a sus instalaciones. Este modelo resulta de la reflexión y sistematización de múltiples situaciones en las que el autor participó cuando se desempeñó como Defensor del Vecino de Montevideo. Por su parte, Mercedes Portas y Florencia Sienna describen y analizan la alianza estratégica entre Fe y Alegría (una organización social internacional que se dedica a ofrecer educación de calidad a los sectores más pobres) y la Universidad Católica del Uruguay, mediante la cual ambas instituciones se complementan y potencian mutuamente para alcanzar sus objetivos.

Los dos artículos restantes refieren a investigaciones empíricas implementadas por sus autores. Marisa Ferreira analiza los resultados de una investigación sobre las motivaciones que llevan a los voluntarios a donar su tiempo y su trabajo en el sector hospitalario de Portugal. Las conclusiones de este artículo constituyen un aporte para la mejora de la gestión del voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro. Mariella de Aurrecoechea y Alejandro Vanrell presentan los resultados de una investigación implementada en 2014 por Deloitte sobre el estado de situación de los reportes de sostenibilidad o RSE en Uruguay. La investigación incluyó un análisis comparativo con el estándar internacional más utilizado en materia de elaboración de este tipo de reportes: el Global Reporting Initiative (GRI).

Agradecemos a las personas e instituciones que hicieron posible este tercer volumen de Cuadernos de RSO y damos la bienvenida a los nuevos integrantes del Comité Editorial.

El editor



# Economía Solidaria y empresas híbridas en el marco de una economía plural. Génesis y desarrollo en la construcción de categorías analíticas.

## RESUMEN

En este artículo analizaremos cómo se han generado las confluencias entre el concepto europeo de la economía social y el concepto latinoamericano de la economía solidaria.

Esta confluencia no ha sido sencilla y tiene como antecedente la búsqueda de sinergias entre cooperativas, mutuales y asociaciones en clave de un sector asociativo con identidad propia en nuestras economías. En el marco de una economía plural, mostraremos cómo las construcciones tipo ideales de empresas de la economía social y solidaria (ESS) encuentran puntos de contacto y diferencias con otras construcciones contemporáneas, caso de las empresas sociales, emprendedurismo social, corporaciones B y empresas del bien común. En este contexto, la clásica división de la economía en tres sectores (público, privado capitalista y social) parece no ser suficiente para dar cuenta de casos híbridos que concilian, por ejemplo, una finalidad social propia del sector solidario, con un modelo de gestión empresarial más propia del sector privado capitalista.

**Palabras Clave:** economía solidaria, economía social, empresas alternativas, cooperativismo, empresas sociales.

## DATOS DEL AUTOR:

**Pablo Guerra**

**Título académico:** Doctor.

**Pertenencia institucional:** Universidad de la República Oriental del Uruguay (UDELAR)

**Cargo:** Profesor Investigador.

## CONTACTO:

profecosol@yahoo.com

Recibido : 20 / 09 / 2014

Versión final aceptada: 23 / 10 / 2014

## ABSTRACT

In this article we will discuss how confluences between the European concept of the social economy and the Latin American concept of solidarity economy were generated. This confluence has not been easy and it has as background, the search for synergies between cooperatives, mutuals and associations in key of a voluntary sector with its own identity in our economies. As part of a plural economy, we will show how the construction of ideal companies in the social and solidarity economy (ESS) find points of contact and differences with other contemporary constructions, as in the social enterprises, social entrepreneurship, B corporations and companies of the Common Good. In this context, the classical division of the economy into three

sectors (public, private capitalist and social) it seems to be not enough to account for hybrid cases which reconciled, for example, its own social purpose of the solidarity sector, with a management model more typical of capitalist private sector business.



## INTRODUCCIÓN

Bajo el paraguas conceptual de la economía social y solidaria (ESS) podemos englobar a un conjunto de iniciativas económicas caracterizadas desde el punto de vista formal por su carácter asociativo y democrático así como desde el punto de vista sustantivo por perseguir la satisfacción de las necesidades de sus socios o el interés general. Sin embargo, arribar a una conclusión de este tipo no ha sido tarea sencilla aún en la relativamente corta historia de un concepto especialmente multifacético, interdisciplinario y complejo como el que ocupa la atención en este artículo.

Efectivamente, numerosos autores en las últimas décadas han recurrido a la idea de una economía social o economía solidaria para dar cuenta de un conjunto de iniciativas fundamentalmente económicas caracterizadas por vertebrarse en torno a valores como la cooperación, ayuda mutua, solidaridad o reciprocidad entre otros. En definitiva, se trataba de interpretar cómo esos valores podían canalizarse ya no simplemente en conductas más o menos habituales, sobre cuya específica existencia deberían reparar los partidarios del mal denominado *homo oeconomicus*, sino además sobre experiencias de más largo aliento, dando origen a estructuras organizacionales con una identidad propia, esto es, verdaderas empresas solidarias que comienzan a terciar en el debate frente al binomio hegemónico constituido por las empresas públicas y las empresas capitalistas.

La presencia de los clásicos valores de la cooperación en la construcción de la identidad de este tipo de iniciativas, sin embargo, no es suficiente para dar cuenta del fenómeno. Es que bajo un sinfín de denominaciones (entre las cuáles sobresalen la economía social, la economía solidaria, la economía de la solidaridad, la socio-economía solidaria, la otra economía, las economías alternativas, etc.) también se reconoce el importante dinamismo en las últimas décadas de colectivos humanos decididos a plantearse la transformación social desde las micro experiencias. En el marco de aquella sensibilidad que Schumacher popularizó como “small is beautiful” o en su variante de los pueblos originarios como “Sumak Kawsay”, es que miles de experiencias en todo el mundo intentan darle un giro a la idea que equipara desarrollo con mero crecimiento económico, minimizando o despreciando la búsqueda de mayor calidad de vida o de “otra” calidad de vida en estrecho diálogo con las vertientes del desarrollo territorial y local así como las vertientes del desarrollo sustentable. Finalmente, los denominados “nuevos movimientos sociales” también jugaron su rol en estas materias, cuestionando las formas dominantes de las grandes organizaciones o de los movimientos sociales tradicionales, reivindicando estructuras más horizontales, espacios más flexibles entre lo colectivo y lo individual así como dinámicas participativas que pongan a las personas como fines y no como medios.

Nótese entonces cómo la economía solidaria solo puede comprenderse con una mirada integral que abarque al menos tres dimensiones, a saber:

- a. La economía solidaria como movimiento de ideas
- b. La economía solidaria como sector económico
- c. La economía solidaria como paradigma científico

Como **movimiento de ideas**, la economía solidaria se ha convertido, por ejemplo, en uno de los principales movimientos sociales animadores del Foro Social Mundial, logrando traducir su lema “Otro Mundo es Posible” por el más concreto “Otra Economía es Posible”. Es así que numerosas organizaciones sociales, sindicales, eclesiales y de los sectores productivos se han sentido unidos por la necesidad de mostrar caminos alternativos a los hegemónicos. Son tiempos donde la autogestión, la recuperación de empresas, el desarrollo comunitario, las prácticas ecológicas, la soberanía alimentaria, el consumo responsable, el comercio justo o las finanzas éticas encuentran una interesante y necesaria convergencia que ha dado lugar a la creación de redes locales, nacionales, regionales y continentales para fortalecer el movimiento.

Desde este punto de vista, la economía solidaria construye su identidad como una alternativa al capitalismo, sobre todo en su variante neoliberal que exagera el comportamiento competitivo y desprecia el discurso ético en la economía. Por lo tanto aquí la economía solidaria se utiliza muchas veces como sinónimo de “economía alternativa” u “otra economía” para hacer énfasis en búsquedas diferentes a las hegemónicas.

Como **paradigma científico**, la economía solidaria reúne a un conjunto destacado de académicos que pretenden superar las nociones más divulgadas sobre la economía y el desarrollo. Aunque como ya se dijo, las definiciones conceptuales pasan por distintas expresiones, lo que une a estas diferentes denominaciones es la necesidad de crear teoría y categorías analíticas que puedan dar cuenta de las numerosas manifestaciones económicas que dudosamente podrían ser analizadas bajo los paradigmas convencionales. Ni el liberalismo ni el marxismo, por ejemplo, son suficientes para la comprensión de muchos comportamientos económicos basados en la solidaridad, la reciprocidad o el trabajo asociativo animados, no por la maximización de las ganancias, sino por la satisfacción de necesidades humanas. Es así que en los últimos años se han multiplicado las cátedras, cursos, redes universitarias o trabajos de investigación en la materia. Son varias las redes nacionales e internacionales de intelectuales y académicos que comparten sus trabajos en congresos, revistas científicas o eventos con el sector solidario.

En tercer lugar nos referimos a la economía solidaria como un **tercer sector** de nuestras economías distinto por sus alcances, instrumentos y racionalidades, al sector capitalista y al sector estatal. Esta idea de un tercer sector es quizá la más conocida, pues presenta antecedentes en Europa, con la importante institucionalización que ha logrado la denominada economía social. Desde este punto de vista, el sector solidario de la economía reúne distintas expresiones económicas basadas en la asociatividad y la cooperación.

El componente central de este sector son las empresas asociativas que compiten en el mercado produciendo bienes y servicios bajo determinadas pautas específicas (por ejemplo control democrático, distribución de beneficios de acuerdo al aporte, etc.) así como las instituciones que se constituyen para la búsqueda del bien común o que persiguen una utilidad social, en la medida que presenten también un modelo de gestión democrático (traducido, por ejemplo, en “1 persona = 1 voto”).



## SOBRE EL ORIGEN DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA

La literatura, sobre todo francófona, coincide en señalar que fue sobre principios del S. XIX que se origina el término “**économie sociale**”, primero para dar cuenta de una particular economía política de raíz liberal (en ese sentido debemos entender el “Nuevo Tratado de Economía

Social” de Charles Dunoyer en 1830)<sup>1</sup>, luego para dar cuenta de las diversas organizaciones constituidas por las clases trabajadoras para satisfacer de forma asociativa sus crecientes necesidades en un contexto de fuerte ascendencia del mercantilismo. Es así que en los años 70, siguiendo esta última tendencia, cooperativas, mutuales y asociaciones terminan conformando la más habitual triada del concepto, a lo que se suman luego las fundaciones<sup>2</sup>.

Según señala el Parlamento Wallón:

*«Par économie sociale, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par les principes suivants:*

1. *finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ;*
2. *autonomie de gestion ;*
3. *gestion démocratique et participative ;*
4. *primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.» (Parlement Wallon, 2008: 1)*

Si bien es ése el término de mayor divulgación en Europa, su actual consenso no ha sido tarea sencilla. Por una parte, en la tradición anglosajona la denominación “social economy” hacía más referencia a la “economía de lo social” antes que a la economía asociativa y la propiedad social, siendo por lo tanto una idea más vinculada a la idea de un “non profit sector” (de mayor arraigo en Norteamérica), en tanto en la época de la Alemania Federal se desarrolló la idea de una *Soziale Marktwirtschaft* (economía social de mercado) para hacer referencia a un modelo de política económica que combina variables sociales con las propiamente mercantiles. Más recientemente se ha instalado, sobre todo por los franceses y canadienses, el de “*économie sociale et solidaire*”. Este concepto más amplio, sin embargo, parece no tener un significado mayor al inicial de economía social:

*“Constituée des associations, coopératives, mutuelles et fondations, l'économie sociale et solidaire rassemble les structures qui se définissent, par leur statut, comme des groupements de personnes et non de capitaux. Bien implantées en région, elles participent activement au développement des territoires. De l'action sociale aux activités financières et d'assurance, celles-ci exercent le plus souvent dans le secteur tertiaire” (CRES, 2010: 1).*

Aún así, cuando en los años ochenta comienza a utilizarse la voz “economía solidaria” en Europa, se hace sobre todo para dar cuenta de aquellas relaciones económicas alejadas tanto del mercado de los intercambios como de las políticas redistribucionistas del Estado Social, trayendo a colación el tercer principio de organización económica de Polanyi, basado en la reciprocidad, o para decirlo en términos de Mauss, recordando la lógica del don, o conjunto de intercambios practicados por agentes que se sentían parte de una comunidad y que en-

<sup>1</sup> El título correcto de la obra en el francés original es: *Nouveau Traité D' Economie Sociale ou Simple Exposition des Causes sous l' influence desquelles les hommes parviennent a user de leurs forces avec le plus de Liberté, c'est - a - dire a vec le plus de Facilité et de Puissance*. Se trata de un texto de raíz liberal (liberalismo radical) que prácticamente no desarrolla ninguna de las facetas actualmente reconocidas bajo la denominación “economía social”. Algunos pasajes de su obra, por ejemplo, bien podrían definirse hoy como neoliberales en el sentido del *laissez faire* mercantilista.

<sup>2</sup> Aún así hay consenso europeo en integrar a las cooperativas y mutuales como actores de la economía social. Con respecto a las asociaciones suelen integrarse aquellas con actividades económicas. Las fundaciones mientras tanto no han recogido pleno consenso como se desprende del estudio de Roelants (Roelants, 2002: 25).

tregaban sin cálculo mercantil determinados satisfactores a sabiendas que la propia lógica del don implicaría recibir en su momento otros satisfactores por parte de los antes beneficiados. Laville, en tal sentido, se refiere al carácter *réprouvatoire de la économie* (Laville, 2007: 72), con acento en *l'économie non-marchande et non-monnaire*. Ciertamente que la economía solidaria tiene además un trasfondo más político, o al decir de Lipietz, mientras la economía social responde a la pregunta de “cómo hacer” (estatutos y reglas de funcionamiento), lo que define a la economía solidaria sería “en nombre de qué se hace” (valores, sentido de la acción, criterios de gestión) (Wautier, 2003: 110)

En América Latina los hechos se suceden de otra manera, pues la “economía solidaria” se entronca más con las experiencias económicas de los sectores populares. A partir de los ochentas una parte del movimiento cooperativo comienza a dar signos de estancamiento no sólo en lo estrictamente productivo, sino además en el mensaje alternativo que siempre le caracterizó en materia socioeconómica. A la crisis de cierto cooperativismo histórico, además, debemos sumarle la emergencia de nuevos movimientos y experiencias sociales surgidas desde los sectores populares, donde se comienza a percibir una centralidad insoslayable, tanto de cierto discurso contra hegemónico en materia socioeconómica, como de instrumentos concretos de cooperación, ayuda mutua y reciprocidad. Luis Razeto junto a su equipo de trabajo del Programa de Economía del Trabajo (PET) de Chile denomina a este fenómeno “Organizaciones Económicas Populares” (OEPs.), y son el antecedente de lo que luego él mismo denominaría experiencias de “economía de la solidaridad”.

Tenemos entonces que el concepto de Organizaciones Económicas Populares, sirvió para catapultar luego el concepto de Economía de la Solidaridad en el continente latinoamericano. No puede llamar la atención en ese sentido, que mucha literatura de la época, e incluso de los últimos años, manejara el concepto de “Economía Popular Solidaria” para referirse, al menos en parte, al fenómeno que estamos estudiando.



## **SOBRE EL ORIGEN DE LA VOZ “ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**

Ya hemos visto cómo la “economía social” surge como categoría de análisis en el contexto europeo, fundamentalmente francófono y pasa a utilizarse con mucha frecuencia desde fines del S. XX para dar cuenta del sector de la economía integrado por empresas cooperativas, mutuales y asociaciones. El término “economía solidaria”, por su parte, comienza a ser utilizado en el ambiente latinoamericano desde los años ochenta y luego se extiende a ciertos ámbitos intelectuales de Francia. En este apartado veremos cómo se llega a la denominación “economía social y solidaria” que han adoptado varios movimientos y redes a nivel internacional así como algunas legislaciones específicas.

En este vínculo han jugado un rol importante los ámbitos de encuentro entre movimientos, organizaciones y redes del norte y del sur del planeta. La Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS) por ejemplo, reconoce en un primer encuentro realizado en Lima en 1987 la confluencia de numerosos actores, algunos más receptivos a la economía solidaria, otros más receptivos a la economía social. La propia globalización académica e intercambios entre intelectuales propiciaron el ambiente para generar puentes entre estos términos. Un paso decisivo ocurre en la emblemática región del Québec, fuertemente coope-

rativista, que sobre fines de los noventa llama a una articulación bajo la denominación “economía social y solidaria” jugando un rol decisivo en ese sentido Yvon Poirier, ex militante sindical y dirigente de una reconocida asociación de economía comunitaria (RCDEC). Similares iniciativas ocurrían en Francia, donde por ejemplo a nivel institucional se pasó de una Secretaría de Estado en Economía Solidaria (secrétaire d’État à l’économie solidaire) al actual Ministerio para la Economía Social y Solidaria (Ministère délégué à l’Économie sociale et solidaire). Finalmente, en un encuentro en Québec de 2001, que tenía como propósito continuar con el antes realizado en Lima, se constituye la RIPESS, adoptándose allí la denominación de “economía social y solidaria”. Como señala Poirier no hubo mayores debates para llegar a esta definición aunque según con quien se hable, puede llegar a haber diferencias acerca del alcance que diferentes dirigentes e intelectuales le dan a estos términos (Poirier, 2014: 11-12).



## LA ECONOMÍA PLURAL Y LOS CASOS DE EMPRESAS HÍBRIDAS

Como hemos mostrado antes, la ESS ha tenido fuentes diversas y la construcción en común, entre quienes vienen de la “economía social” y quienes lo hacen desde la “economía solidaria”, no ha estado exentas de diferencias, algo natural teniendo en cuenta que por ejemplo, la creación de la Alianza Cooperativa Internacional en 1895 también necesitó de amplias negociaciones para que pudieran confluír bajo un mismo techo cooperativas de diversa naturaleza. Si actualmente hay cierto consenso en establecer alianzas entre quienes vienen de la economía social más convencional y quienes vienen de una economía solidaria más transformadora y con una mirada que va más allá del fenómeno microeconómico, los consensos se diluyen cuando emergen nuevos movimientos económicos que apoyan formatos empresariales híbridos, es decir, formatos que no responden ni al tipo ideal capitalista ni al tipo ideal de ESS y que están dando lugar a la posibilidad de pensarse desde ya en un “cuarto sector” de la economía.

La idea de una economía plural intenta poner el acento en la multiplicidad de formas y racionalidades operando en nuestras economías. Al decir de Mauss:

*“No hay tal cosa como una sociedad exclusivamente capitalista ... Sólo hay sociedades con un régimen dominante o, mejor dicho, para complicar aún más las cosas, con sistemas institucionales más o menos arbitrariamente definidas por el predominio de uno u otro de sus elementos” (Mauss 1997 : 265; en Laville, 2013:5).*

Esto es lo que lleva a Laville a reflexionar sobre la necesidad de superar el paradigma dominante de la teoría económica, rescatando en el contexto de una economía plural,

*“la existencia de una variedad de formas de propiedad, es decir, las diferentes categorías de personas que tienen los derechos de propiedad y por tanto son capaces de dar forma a los objetivos de una empresa. Los objetivos de una empresa dependen de la configuración de los derechos de propiedad y en los que las poseen. En efecto, a diferencia de las empresas capitalistas, algunas empresas no son propiedad de los inversores, sino también por otros tipos de actores, cuyo objetivo no es acumular capital” (Laville, 2013: 6).*

En este contexto, creemos que la clasificación habitual de empresas en tres sectores de la economía, resulta insuficiente y simplista, pues en la realidad de nuestros mercados determinados



irrupen y se manifiestan múltiples racionalidades e instrumentos económicos traducidos en una pluralidad de manifestaciones empresariales.

Este recorte coincide en parte con la clasificación del tercer sector como sector no lucrativo de nuestras economías, aunque surgen aquí dudas respecto a la inclusión o no de cooperativas que actúan en el mercado compitiendo con empresas capitalistas. Si bien parte de la doctrina cooperativa insiste en tipificar a éstas como empresas no lucrativas, una buena parte de la literatura sobre el tercer sector prefiere no incluir a estas empresas en el entendido que el tercer sector sólo debe conformarse con organizaciones que persigan fines sociales antes que económicos, siendo su figura emblemática la asociación nutrida de trabajo voluntario o incluso las fundaciones. Esta visión, popularizada por la *Universidad Johns Hopkins* (Baltimore), como se puede observar presenta diferencias con la clasificación de los tres sectores analizada desde la perspectiva de la economía social y solidaria, aunque es importante señalar que tiene puntos en común. De hecho en el seno de la ISTR (*The International Society For Third Sector Research*) se han presentado numerosos trabajos en referencia al cooperativismo y las economías solidarias.

Así entonces, nos detendremos en algunos formatos híbridos en materia empresarial, donde las nociones de *non profit*, economía social y solidaria, o empresa capitalista parecen no ser suficientes para dar cuenta de sus características. Nos referimos a empresas híbridas pues en parte responden a los criterios del tipo ideal de empresa capitalista (por ejemplo, son empresas basadas en un capital aportado por socios que bajo formatos jurídicos de sociedades mercantiles y luego de contratar factores externos como trabajo, producen mercancías para vender en el mercado esperando una cierta rentabilidad económica), aunque en parte también responden a criterios de tipo ideal de empresa solidaria (por ejemplo, fuerte acento en un marco ético; fuerte presencia de objetivos sociales y ambientales en su misión). De alguna manera, se trata de formatos empresariales que ponen en tela de juicio el rol que hasta el momento ha venido cumpliendo la empresa capitalista, y que intentan superar ciertos conceptos que creo devaluados como la “responsabilidad social empresarial” (RSE), donde –al decir de Porter y Kramer– los problemas sociales no se encuentran en el centro de la acción empresarial, sino en la periferia (Porter y Kramer, 2011: 3)<sup>3</sup>. Justamente estos renombrados autores reconocen la necesidad de redefinir el objetivo de una empresa, reconduciendo sus propósitos desde la generación de utilidad a la creación de un “valor compartido” entendido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer, 2011: 5).

Obviamente que en esta devaluación de la RSE han jugado un papel fundamental las experiencias de empresas inescrupulosas que, mientras manejaban un discurso políticamente correcto, cometían actos reñidos con la moral empresarial, caso del maquillaje contable de Enron<sup>4</sup>. Recordemos que esta multinacional del rubro energético que quiebra en 2001, dejando a miles de trabajadores sin empleo y sin sus ahorros (la empresa pagaba una parte del salario mediante acciones) mientras maquillaba sus balances, en su Informe 2000 sobre la responsabilidad social decía: “Queremos trabajar para promover el respeto recíproco con la comunidad y con

3 De todas maneras creemos que Porter y Kramer definen su concepto sin mayores diferencias respecto a la idea de una RSE. Dice Vives al respecto: “No se agota la capacidad de ponerle nuevos nombres a nuestra querida RSE. Cada cierto tiempo sale alguien que para llamar la atención sugiere una variante, una nueva interpretación para las prácticas responsables” (Vives, 2011).

4 Sobre una lectura de ética empresarial para el caso de Enron Cfr. Muñoz y Nevado (2007: 194 -202).

aquellos cuyos intereses se vean afectados por nuestra actividad. Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos” (Zamagni, 2012: 179).

Quisiera señalar que el comportamiento empresarial inescrupuloso se observa en todos los sectores de la economía. Para el caso nacional, las irregularidades que recientemente se dieron a conocer protagonizadas por algunas cooperativas de consumo donde se evidencian manejos clientelistas, salarios elevados para cargos de confianza y directivos, así como vínculos con el narcotráfico, sin duda que también contribuyen a devaluar la imagen de cierto cooperativismo como empresa guiada por principios y valores<sup>5</sup>.



## 1. LA EMPRESA SOCIAL

En los años noventa surge en la literatura europea el concepto de *l'entreprise sociale* o *social enterprises*, para dar cuenta de nuevos formatos empresariales que comenzaban a surgir en algunos países para hacer frente al problema de la exclusión social generado por el desempleo entre población vulnerable, caso de las cooperativas sociales de Italia legisladas en 1991 y que se constituyen sin duda en el ejemplo más paradigmático de esta primera literatura o las sociedades con finalidad social de Bélgica legisladas ese mismo año. Las empresas sociales, de esta manera, comenzaban a verse como expresiones de la denominada “nueva economía social” en Europa (Defourny, Favreu y Laille, 2001) ya que primaban entre las figuras jurídicas de estas expresiones, las cooperativas y asociaciones. Por su parte, también tendía puentes con las organizaciones del non profit sector, ya que muchas de estas empresas eran creadas por ONGs como forma concreta de incidir a favor de los sectores excluidos mediante formatos de activación económica, lo que ha llevado a un cambio de sus fuentes de financiación, evolucionando de una total dependencia del sector público a la obtención parcial de recursos del mercado (Alguacil, 2012: 84).

En ese contexto la OCDE las define en una primera instancia como

*“toda actividad privada, de interés general, organizada a partir de una gestión empresarial que no tiene como razón principal la maximización de las ganancias sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así como la capacidad de poner en marcha por la producción de bienes o servicios, soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo” (OCDE, 1999: 10).*

Si bien en esta definición no se incluye la participación democrática, luego menciona entre sus palabras claves la “participación y organización democrática” (Gardin, 2004: 2). En ese mismo plano, Euronetz incluye entre sus características distintivas una estructura organizacional de tipo cooperativo con igualdad de derechos (Smallbone, 2001: 6), lo que le lleva a decir al citado autor, que el concepto de empresa social está muy cercano al de economía social (Smallbone, 2001: 15), citando casos que van desde las empresas comunitarias hasta los sistemas de intercambios tipos LETs, pasando por las cooperativas y mutuales. Incluye no obstante las “social firms”, denominadas “empresas de inserción” en otros países como España. También, distanciándose de las empresas de la economía social, menciona el caso de las organizaciones

<sup>5</sup> Sobre estos hechos que muestran un desfase entre ética y práctica cooperativa, Cfr. El Observador (2014a), El Observador (2014b).

que prestan servicios de intermediación laboral mediante programas específicos dirigidos a desempleados.

Digamos entonces que en el marco de esta incipiente literatura europea, la idea de una empresa social estaba muy vinculada a los nuevos formatos de la economía social, cosa que no sucedería en una segunda oleada, con mayor acento en la tradición norteamericana, donde el concepto se iría moviendo más hacia un cierto emprendurismo de base capitalista pero con fines sociales. Juega aquí un papel relevante la “iniciativa empresa social” de la Harvard Business School o luego la Social Enterprise Alliance que definió a la empresa social como “cualquier negocio de generación de ingresos o estrategia emprendida por una organización nonprofit para generar ingresos para apoyar su misión caritativa” (Defourny y Dissens, 2013:9) aunque también en los EUA el concepto tenía una segunda variante incluyendo empresas capitalistas con fines sociales. Al decir de Pérez de Mendiguren (2009), parecería haber una conexión entre la influencia de la economía social para el concepto de empresa social en el contexto europeo, en tanto en Estados Unidos la influencia viene dada por la impronta del non profit sector. Mientras que la primera pone el acento en el sujeto colectivo y la gestión democrática, la segunda pone énfasis en la no-distribución de beneficios y en el concepto del negocio.

Por lo demás, las dimensiones ideológicas de estos movimientos también generan distancias con las dimensiones ideológicas de la ESS. Como bien señala Poitier, dudosamente los partidarios de la economía solidaria puedan sostener, como expresa la Alianza de las Empresas Sociales, que “la empresa social es la herramienta más prometedora” para los cambios sociales, desconociendo las dificultades que las propias estructuras económicas le presentan a las empresas con fines altruistas para incidir en la transformación social. Dice Poitier: “La mayor parte de las organizaciones que se identifican como “empresas sociales” admiten que en nuestro mundo hay problemas, sin embargo muy pocas de ellas emiten críticas con respecto a la economía de mercado dominante” (Poitier, 2014: 16).

La segunda vertiente de la empresa social genera además una corriente de “emprendurismo social” (social entrepreneurship) asociado a la idea del “negocio inclusivo”, donde actores como Ashoka, Echoing Green, Skoll Foundation, Schwab Foundation o Avina han jugado un papel decisivo para su difusión. Más allá e las buenas intenciones, se le critica a éste enfoque que apuesta al papel de cierto liderazgo individual más propio de los valores culturales hegemónicos en EUA y Gran Bretaña, aunque esta vez reorientado al desarrollo de una visión y misión con propósitos sociales. Cuando eso ocurre, suele perder relevancia el emprendimiento colectivo más propio de los valores comunitarios que persigue la ESS, y con eso el planteo de estas organizaciones no suele llegar al corazón de los militantes de la economía solidaria que además se niegan a concebir sus proyecto colectivos como “negocios inclusivos”, término que se nutre más del discurso mercantil que del discurso social.

Con puntos de contacto de esta segunda línea se ubican, a nuestro entender, los trabajos de Yunus, conocidos especialmente luego de haber recibido el Premio Nobel de la Paz en 2006. Situado en la intersección entre los negocios tradicionales y las ONGs, las empresas sociales (o *Social Business* como prefiere denominar Yunus) son definidas como

*«un negocio auto-sostenible sin pérdidas ni dividendos que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual. La empresa social es un negocio al generar ingresos suficientes como para garantizar su funcionamiento y es un negocio social al despojarse de*

*los dividendos reinvertiendo las ganancias obtenidas en su objetivo social, ampliando su impacto positivo en la sociedad» (Yunus, 2013).*

Agrega luego: «Porque la compañía está dedicada en un 100% a la causa social, la noción del lucro personal desaparece. El inversor podrá, pasado un tiempo, recuperar su inversión inicial, pero sin obtener una ganancia superior a su inversión» (Yunus, 2013).

Este tipo de empresas, siempre según el reconocido economista de Bangladesh, se basa en los siguientes principios:

1. *El objetivo de la empresa será superar la pobreza, o uno o más problemas (como educación, salud, acceso a tecnología, medio ambiente, etc.) que amenazan a las personas y a la sociedad; no la maximización del beneficio.*
2. *Sostenibilidad financiera y económica.*
3. *Los inversores recuperan únicamente la cantidad de su inversión. No se reparten dividendos más allá del dinero invertido.*
4. *Cuando la cantidad de la inversión ha sido retornada, los beneficios de la compañía permanecen en la compañía para expansión y mejora.*
5. *Medioambientalmente consciente.*
6. *La fuerza de trabajo recibe salarios de mercado con mejores condiciones laborales.*
7. *Hacerlo con alegría (Yunus Centre, 2013).*

Nótese en estos principios algunas coincidencias y diferencias respecto a la literatura de la economía social y solidaria. La principal coincidencia es que se trata de empresas que no buscan la maximización de utilidades sino fundamentalmente objetivos sociales. De esta manera la empresa se maneja con una serie de principios. Es de destacar que Yunus en su obra *Un Mundo sin Pobreza* (Yunus, 2008) se muestra crítico al modelo de empresa socialmente responsable, un punto en el que también comparte posiciones con el movimiento de la economía solidaria, aunque llamativamente el último de sus libros, dedicado a las empresas sociales, se subtitula en español "Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad" (Yunus, 2011). Como se comprenderá, la recurrencia al capitalismo es un elemento ideológico diferenciador del discurso más comúnmente manejado entre autores de la economía solidaria (sobre todo en América Latina). En un plano más concreto, a diferencia de las definiciones más consensuadas de economía social y solidaria, aquí no se establece como principio el de la gestión democrática. Otra de las diferencias tiene que ver con el factor organizador de la empresa. Mientras que las empresas de la economía social y solidaria se constituyen a partir de un colectivo humano que se asocia originando un capital social, en la empresa social se busca una inyección original de capital que podría venir, por ejemplo, de una empresa capitalista. Ese es el caso emblemático de Grameen Danone. De alguna manera, la empresa social no solo convive con empresas capitalistas, sino que a veces depende de ellas para su existencia y sobrevivencia, lo que podría generar mecanismos de presión (coste de dependencia) o exportación de modelos gerenciales contrarios al espíritu que guía a muchas empresas de la economía solidaria. La convivencia de estos dos modelos empresariales no parece ser sencilla, como se desprende del sonado caso Grameen – Telecom.

Los puntos de contacto y las diferencias entre la idea de la empresa social y la empresa de la economía social quedan expuestos en los trabajos de la *"Emergence des Entreprises Sociales en*

Europe” (EMES Network). En efecto, EMES no presenta una definición acabada sino una serie de criterios ordenados en tres ejes:

### **Eje económico – empresarial:**

*a) Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios. Las empresas sociales son fundamentalmente empresas productivas o comerciales, antes que organizaciones que realizan actividades sociales. Este criterio las asemeja a las cooperativas y a otras entidades de la ESS.*

*b) Un nivel significativo de riesgo económico. Quienes fundan una empresa social asumen total o parcialmente el riesgo inherente a la iniciativa. En este punto también hay coincidencia con las empresas de la ESS, cuya viabilidad financiera depende de los esfuerzos de sus miembros y trabajadores.*

*c) Una mínima cantidad de trabajo remunerado. Esta característica tiene como propósito distinguir estas empresas de las organizaciones basadas en el trabajo voluntario. EMES señala que si bien pueden combinar recursos monetarios y no monetarios, y trabajadores voluntarios y remunerados, la actividad realizada en las empresas sociales requiere un número mínimo de trabajadores remunerados. Esta característica tampoco está reñida con la mayoría de los casos de ESS, en la medida que se refiere a “remuneración” y no “salario”, que como se comprenderá es un subtipo de remuneración más específico.*

### **Eje social**

*d) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad. Uno de los principales objetivos de las empresas sociales es servir a la comunidad o a un grupo específico de personas. Aquí hay una diferencia con la mayoría de las empresas de la ESS, que se constituyen para satisfacer las necesidades de sus socios mediante las relaciones económicas de ayuda mutua y cooperación. Si bien hay un servicio a la comunidad (establecido, por ejemplo, mediante el séptimo principio cooperativo definido por la ACI), claramente se trata de organizaciones que persiguen la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Aún así, la economía solidaria muestra casos más dirigidos al beneficio de la comunidad respecto a la economía social, como las empresas que se organizan para el desarrollo del comercio justo, las finanzas éticas, el consumo o el turismo responsable, etc. Aquí observamos cómo la cooperación puede dar lugar a organizaciones que también explícitamente están dirigidas a beneficiar a la comunidad.*

*e) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil. Las empresas sociales son el resultado de dinámicas colectivas. Esta característica, que busca apartarse del mero emprendedurismo individual, es característica también de la ESS.*

*f) Una distribución de beneficios limitada. Esta característica permite incluir, desde la perspectiva de Yunus (irrepartibilidad de beneficios luego que los capitalistas amortizaron su inversión), hasta la legislación cooperativa más usual, que permite cierta distribución de excedentes entre sus socios. Por lo tanto es una nueva característica que se comparte con la ESS.*

## Eje de la gobernanza participativo

g) *Un alto grado de autonomía. Esta característica, que pretende distanciarla de proyectos gestionados desde políticas públicas, es también propio de la ESS, como se desprende, por ejemplo del cuarto principio cooperativo definido por la ACI.*

h) *Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital. Este criterio responde al principio históricamente defendido por el cooperativismo que se resume en “una persona, un voto” o mínimamente, que el poder de voto no está distribuido según las acciones de capital en el máximo órgano de gobierno.*

i) *Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad. La representación y participación de usuarios o clientes, la influencia de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la gestión participativa constituyen a menudo importantes características de las empresas sociales. En la ESS, el modelo de gestión es democrático pues está sustentado en sus socios. La inclusión de otros actores en la gobernanza es una tarea con dispares resultados entre las organizaciones tradicionales de la ESS aunque con mayor desarrollo en algunos de los nuevos actores.*

El enfoque EMES de la empresa social presenta por lo tanto muchos más puntos en común que diferencias respecto al concepto de una empresa de la economía social. Incluso, sus eventuales diferencias toman como referencia a la economía social clásica, antes que a la denominada “nueva economía social”. Así, por ejemplo, desde la óptica de EMES, Carlo Borzaga señala cuatro diferencias de las empresas sociales respecto al modelo tradicional de la economía social, a saber:

1. *Respecto al objetivo: no se trata solo de servir al socio, sino impactar positivamente en la comunidad.*
2. *Respecto a la propiedad: abierta a otros stakeholders, por ejemplo, los voluntarios.*
3. *Respecto a los sectores de actividad: no solo se buscan nichos de mercado, sino además nichos con elevado valor social.*
4. *Respecto a la distribución de las ganancias: no redistribuyen entre los socios.*

El Prof. Borzaga, por lo tanto, señala que en los últimos años es visible una tendencia a avanzar hacia organizaciones que se constituyen no solo para atender las necesidades de sus socios, sino además para atender el interés de la comunidad, y que ello resulta de un pasaje de la “economía social” a la “economía solidaria” (Borzaga, 2013). Si bien es una elaboración discutible desde los paradigmas latinoamericanos, no deja de ser interesante como una descripción de tendencias.

Sin embargo, cuando comparamos con algunas tendencias de empresa social provenientes de los Estados Unidos de América, comienzan a visualizarse mayores diferencias conceptuales, siendo que por ejemplo un proyecto que genera valor social liderado por una empresa capitalista es considerado propiamente empresa social aunque no responda al criterio de autonomía visto antes (Austin, 2004; en Defourny y Nissens: 2013: 21). Lo mismo sucede con el enfoque de la innovación social norteamericano, que reconoce a una empresa social aunque no presente límites en la distribución de los beneficios, cosa que ocurre por ejemplo entre las *Low-Profit Limited Liability Company* (L3C).



## 2. EL CASO DE LAS CORPORACIONES B Y LAS LOW-PROFIT LIMITED LIABILITY COMPANY

Las corporaciones B o corporaciones de beneficio nacen recientemente en los Estados Unidos, con el propósito de consolidar un sector corporativo que persiga al mismo tiempo un balance económico, social y ambiental. Con el convencimiento que las políticas sociales y las ONGs son importantes pero no suficientes para hacer frente a tantos problemas sociales, un grupo de empresarios fue tejiendo en 2006 la idea de crear un nuevo tipo de empresa que procure el bienestar no solo de sus accionistas sino de todos los involucrados (stakeholders). Hoy son 18 los Estados con legislaciones aprobadas en esta materia (la primera ley es de 2010 en el estado de Maryland) y más de 600 las empresas que han cambiado sus estatutos para este formato (B Corporation, 2012), siendo más de 1000 las certificadas en todo el mundo. Otro hito fue la creación de la primera corporación B fuera de los Estados Unidos (Canadá) en 2009, abriéndose de esta manera una etapa de internacionalización que le ha llevado por ejemplo, a tener presencia en algunos países latinoamericanos mediante un sistema de certificación que expide BLab, una ONG creada con ese propósito.

Es de destacar que estas corporaciones operan de la misma manera que las corporaciones tradicionales, pero elevando los estándares de su actuación socio-ambiental, rendición de cuentas y políticas de transparencia. Para constituirse en corporaciones B, las empresas deben cumplir una serie de requisitos que luego son monitoreados con el propósito de constatar su cumplimiento. Así entonces, si alguna de estas empresas no logra generar rentabilidad y compromete su capacidad de pago, le sucedería lo que al resto de las sociedades comerciales, esto es, se concursa o entran en quiebra. Ahora bien, si no generan impactos positivos en las dimensiones sociales y ambientales, deberán corregir sus prácticas so pena de perder el estatus legal (en aquellos Estados donde exista marco legal) o perder su certificación.

Veamos algunos de los indicadores aplicados a este tipo de corporaciones. Respecto a la Misión, por ejemplo, las BCorp pretenden avanzar más allá de las definiciones habituales que a lo sumo plantean la satisfacción del cliente y alientan misiones corporativas por escrito que incluyan explícitamente dimensiones sociales (por ejemplo el alivio de la pobreza) y ambientales. Respecto a los balances, las BCorp impulsan avanzar desde los meros balances contables a aquellos que incluyan los resultados ambientales y sociales. Otro de los puntos refieren a evaluaciones de desempeño que integren las dimensiones socio-ambientales, tomar medidas por ejemplo en la estructura legal de la empresa para asegurar la Misión, establecimiento de códigos éticos en la organización, auditorías y mecanismos de transparencia contable, transparencia en informes financieros, sistema de pagos y beneficios a empleados que superen los mínimos nacionales, mecanismos de participación accionaria o estructura cooperativa, etc

Una de las empresas más emblemáticas en obtener la “certificación B” en los EUA ha sido Ben & Jerry’s. Esta empresa, que ha hecho muy popular la citada marca de helados, fue creada por Ben Cohen y Jerry Greenfield en 1978 y desde entonces se ha posicionado con mucho éxito en el mercado a través de una estrategia empresarial muy audaz y cargada de valores, como el bienestar de la comunidad y la sustentabilidad del planeta. Es así que sus helados incorporan insumos saludables y han sido utilizados para diversas campañas sociales (una de las últimas consistió en el apoyo a los manifestantes frente a Wall Street), en tanto sus productos llevan el sello de comercio justo. Su Misión, por ejemplo, se centra en el papel social que pretende cumplir la empresa: “Conscientes del papel que jugamos en la sociedad, nos comprometemos

a innovar sin cesar para seguir mejorando la calidad de vida de la comunidad que nos acoge, tanto a nivel nacional como internacional” (Ben & Jerry’s, 2013).

Esta empresa, sin embargo, tuvo un giro inesperado en el 2000. La impronta “progresista” impuesta por sus particulares propietarios recibe un fuerte golpe cuando Unilever, una de las multinacionales más fuertes del mundo, decide su compra. Aunque sus fundadores se negaron, terminan aceptando por razones jurídicas: la ley de corporaciones obligaba a aceptar la mejor oferta (al fin y al cabo las empresas que cotizan en bolsa buscan maximizar las utilidades de sus accionistas). Este hecho, justamente termina impulsando entre los promotores del empresariado social, nuevas figuras jurídicas como las corporaciones B o las L3Cs. Aunque ciertas opiniones cuestionan que la ley de corporaciones en EUA haya sido determinante para esta venta (Page & Katz, 2012), lo cierto es que éste ha sido un caso emblemático acerca de los límites que tienen las sociedades anónimas para actuar de manera socialmente responsable.

Por su parte las *Low-Profit Limited Liability Company* (L3c) son una forma jurídica de empresas establecidas como sociedad de responsabilidad limitada de baja rentabilidad, pensadas justamente para dar cuenta de las empresas sociales, esto es, entidades empresariales que persiguen fines sociales. Se legisla por primera vez en Vermont en 2008. Toman como base conceptual una sociedad de responsabilidad limitada, pero específicamente dirigidas esta vez a procurar un beneficio social. Extendidas a otros Estados, aún no han generado una alta demanda, aunque una reciente reforma en la regulación de las fundaciones, que obligan a aportar 5% de sus activos por año con fines benéficos, podría impactar positivamente en este nuevo formato, pues se les reconoce como sujetos receptivos de estas donaciones (Field, 2012).

En América Latina, la figura de las corporaciones B (o empresas B) ha tenido cierto desarrollo en países del cono sur. En tal sentido, las primeras empresas en ser certificadas fueron TriCiclos y Green Libros (Chile), Ouro Verde (Brasil) y Emprendia (Argentina). Actualmente, en Argentina, por ejemplo, existen unas 20 empresas certificadas y se ha generado un incipiente movimiento empresarial con el objetivo de modificar la ley de sociedades y de esa manera legislar sobre este tipo de empresas (El Cronista, 2013: 1). En Chile, el país con mayor dinamismo en estas materias, son 49 las empresas certificadas con una lista de espera de otras 200, y también se encuentran formulando un proyecto de ley (Innovacion.cl: 2013) además de contar con un Fondo de Inversión Social dirigido al apoyo de este tipo de iniciativas<sup>6</sup>. Además de éstos, el otro país donde existen empresas certificadas es Colombia. Mientras tanto, en 2014 se realizaron los primeros seminarios sobre estas empresas en Uruguay para informar sobre su alcance e interesar a las empresas en este tipo de modelo.



### 3. EL CASO DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN

La denominada “economía del bien común” responde a un modelo económico propuesto por el austríaco Christian Felber a partir de su obra original publicada en Viena en 2010 y titulada *Die Gemeinwohl-Ökonomie*. Surgida en un contexto de crisis económica, la obra que no descuida propuestas alternativas concretas, pasa a ser muy prontamente divulgada en todo el contexto europeo. En consonancia con la economía solidaria, la economía del bien común se basa en la misma crítica a las consecuencias generadas por la economía de mercado capitalis-

<sup>6</sup> Este Fondo se rige por los principios de las “inversiones de impacto” que cuentan con herramientas como GIIRS (Global Impact Investing Rating System). Acerca de este sistema puede verse [www.giirs.com](http://www.giirs.com)



ta, impulsando de esta manera una mirada ética de la economía, rescatando los roles que por ejemplo la cooperación y la confianza pueden jugar en el plano económico.

Pero a diferencia de la literatura sobre economía solidaria, el texto de Felber propone un modelo concreto de organización de la economía, con especial énfasis en la regulación que deberían enfrentar las empresas.

En este contexto, el objetivo de la empresa no será conseguir el mayor lucro posible sino “producir el mayor parte posible para el bienestar” (Felder, 2012: 48), siendo por lo tanto inadecuado el mero balance financiero como indicador de éxito económico. Es así que se construye una matriz con cinco valores (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social, participación democrática y transparencia) y cinco grupos de referencia (proveedores; financiadores; empleados inclusive propietarios; clientes, productos, servicios, propietarios; y ámbito social) que sirve como balance más integral del éxito económico.

En lo que respecta al ámbito financiero empresarial, la propuesta implica algunas restricciones a los beneficios empresariales, como por ejemplo el no reparto de beneficios entre propietarios no trabajadores de la empresa luego de un período de tiempo o la imposibilidad de adquirir o fusionar otras empresas cuando no hay voluntad por parte de éstas.

Otras especificaciones tienen que ver con las escalas salariales (nadie debería ganar más de 10 veces el salario mínimo de la empresa) o con las políticas de reparto del voto entre accionistas, trabajadores y la comunidad.

En definitiva, creemos que el modelo de Felder forma parte del tronco común de la economía solidaria<sup>7</sup>, al basar su propuesta en un enfoque ético que parte de una crítica al desenfreno capitalista, poniendo a la persona en el centro al tiempo que se compromete por alternativas democráticas, justas y ecológicas. Podríamos decir que no es en este plano que se destaca la obra de Felder, sino en el énfasis puesto en proponer un balance más integral, con indicadores y normas específicas que deben cumplir las empresas del bien común, más allá de las normas clásicas en la economía social (por ejemplo, una persona = un voto). Es en este plano más práctico que el tipo ideal de empresa de economía del bien común, se diferencia de los otros formatos empresariales vistos antes.

Respecto al modelo de empresa de economía social y solidaria, la empresa del bien común se muestra más flexible desde el punto de vista del aporte de capital y no es tan riguroso en el modelo de gestión democrática. De hecho, los indicadores en el modelo de Felber llevan un puntaje, de tal manera que se puede participar en una escala que va de 0 a 1000 puntos<sup>8</sup>. Sin embargo, en otros asuntos como el de las relaciones laborales, criterios de comercialización o transparencia, este formato empresarial incluye indicadores que la economía social clásica no ha logrado incluir en sus normativas, más allá de algunos casos puntuales. En estos aspectos hay muchos puntos de contacto con los planteos renovadores provenientes desde la economía solidaria. Como también hay muchos puntos de contacto con las definiciones de empresas

<sup>7</sup> El texto de Felder “La economía del bien común” en el plano teórico no solo no se muestra original, sino que parece desconocer los aportes de los últimos 20 años en el área de la economía social y solidaria. Aún así, a la hora de exponer algunas experiencias en su Cap. VII titulado “Ejemplos y modelos” menciona reconocidas cooperativas y experiencias de economía social y solidaria.

<sup>8</sup> Nótese esta diferencia respecto a otros modelos empresariales como las cooperativas. Las normas jurídicas que las regulan son más bien de carácter taxativas: hay que cumplir ciertos criterios para ser catalogadas como tal.

sociales (sobre todo en sus vertientes europeas). Finalmente, en relación a los casos de las Corporaciones B hay una similitud en el modo de convocar nuevas empresas así como en algunos instrumentos específicos (por ejemplo, auditorías para controlar los balances) así como en la importancia asignada a las dimensiones sociales y ambientales del negocio, además de las propiamente económicas.

**Cuadro 1:** comparativo tipos ideales de empresa capitalista, empresa cooperativa y nuevos formatos de economía solidaria.

	<b>Empresa capitalista</b>	<b>Empresa Cooperativa</b>	<b>Nueva Economía Solidaria</b>
Factor organizador	Capital	Trabajo y factor C	Trabajo y factor C
Objetivo	Rentabilidad al capital	Satisfacer necesidades de los socios	Satisfacer necesidades de asociados o interés general
Distribución de excedentes	Proporcional al capital aportado	Proporcional a la actividad cooperativizada, con restricciones	Dos subtipos: distribución a los fines de la empresa; y distribución acotada a los socios.
Gestión política	En relación al capital aportado	Democrática	Democrática
Papel de la ética	Bajo. Básicamente se considera la legislación	Alto. Rol de los principios cooperativos	Alto. Principios y valores solidarios
Rol del trabajo	Factor contratado	Factor organizador, factor contratado o combinación	Fundamentalmente factor organizador
Rol del usuario	Relación mercantil	Relación mercantil o inclusión como asociado (acto cooperativo)	Relación mercantil o inclusión como asociado
Nivel de complejidad para su constitución	Baja	Alta	Alta
Criterio de inclusión en la empresa	Mercantil	Mercantil y social	Social y mercantil
Nivel de complejidad transferencias	Baja	Alta	Alta o imposibilidad de transferencias
Tipo de propiedad	Privada	Asociativa	Colectiva y Asociativa
Tipo de motivación	Económica	Económica y social	Social y económica
Sustentabilidad ambiental	baja	Baja	Alta
Figura jurídica predominante	S.A.	Cooperativas, mutuales	Cooperativas, asociaciones

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 2:** comparativo casos híbridos (empresa social y BCorp)

	<b>Empresa Social</b>	<b>Empresa B</b>
Factor organizador	Capital	Capital
Objetivo	Triple balance	Triple balance
Distribución de excedentes	Luego de pagado el capital se distribuye en la empresa	A los socios, pero se incentiva ampliarlo a empleados
Gestión política	En relación al capital aportado	En relación al capital aportado
Papel de la ética	Alto. Nuevas configuraciones éticas	Alto. Nuevas configuraciones éticas
Rol del trabajo	Factor contratado	Factor contratado
Rol del usuario	Stakeholder	Stakeholder
Sustentabilidad ambiental	Alta	Alta
Figura jurídica predominante	S.A. SRL	S.A., Bcorp

*Fuente: elaboración propia*



## CONCLUSIONES

Partiendo de la base de reconocer una economía plural y un mercado determinado donde confluyen diversas lógicas empresariales, podemos concluir lo siguiente:

**Primero.** La multiplicidad de lógicas empresariales que existen en nuestros mercados determinados nos obliga a repensar las clasificaciones habituales que ordenaban las empresas según su participación en el sector público, el sector privado y el sector social o solidario.

**Segundo.** Es necesario por lo tanto reconocer la existencia de numerosos casos híbridos en relación a los tipos ideales de los tres sectores. Es así que se puede hacer referencia a cooperativas que se comportan como empresas capitalistas o viceversa. Ahora bien, en los últimos años han surgido esfuerzos intelectuales que intentan posicionar nuevos formatos empresariales en escena, donde nuevamente se confunden características tradicionales de clasificación. Es el caso, por ejemplo, de empresas recuperadas, empresas solidarias, empresas sociales o empresas B.

**Tercero.** En estos últimos casos, la legislación y la doctrina comercial, así como la teoría económica y sociológica de la empresa, parecen ser insuficientes para hacer una correcta lectura de las características y formas de operar de estos nuevos formatos empresariales.

**Cuarto.** Algunos de estos nuevos formatos destacan por el acento puesto en los objetivos sociales y ambientales que persiguen, así como por la transparencia en sus modelos de gestión. Estos asuntos aún están escasamente desarrollados en la mayoría de las empresas de la denominada economía social cuando ponen el acento en la satisfacción de sus socios antes que en una finalidad social más amplia.

**Quinto.** Así como el movimiento de la economía solidaria en las últimas décadas logró confluencias con la economía social, reposicionando ciertos valores y elevando las miras desde la micro o mesoeconomía a la discusión sobre modelos de desarrollo, nos parece que el desafío hoy es cómo ampliar las nociones sectoriales, incluyendo nuevos formatos que contribuyan a avanzar hacia modelos inclusivos, sustentables y transformadores, incorporando instrumentos de transparencia y de impactos socioambientales.

**Sexto.** En tal sentido, observamos posibilidades de alianzas y sinergias futuras entre los formatos clásicos de la economía social, los nuevos formatos de la economía solidaria y las nuevas expresiones que en este trabajo hemos definido como casos híbridos. Estas alianzas serán mayormente posibles en la medida que compartan una visión transformadora de la sociedad y no solo de mero maquillaje. En tal sentido, destacamos mayores confluencias con las vertientes teóricas europeas de la empresa social antes que con las vertientes anglosajonas que, al poner su acento en aspectos como los “negocios inclusivos” o “la base de la pirámide”, parecen no romper con los grandes paradigmas hegemónicos del mercado. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Alguacil, María (2012).** *“Empresas sociales y políticas europeas: los servicios sociales de interés económico general”* (en línea) Ciriéc España (consultado 14/10/2013) en [http://www.ciriéc-revistaeconomía.es/banco/CIRIEC\\_7504\\_Alguacil.pdf](http://www.ciriéc-revistaeconomía.es/banco/CIRIEC_7504_Alguacil.pdf)
- **Ben & Jerry’s (2013).** *“Ben & Jerry’s Mission Statement”* (en línea) Ben & Jerry’s (consultado 21/10/2013) en <http://www.benjerry.com/activism/mission-statement>
- **Borzaga, Carlo (2013).** *“Las cooperativas y empresas sociales en el contexto europeo”* (inédito) conferencia VIII Congreso Rulescoop, Sao Leopoldo – Brasil.
- **CIRIEC (2007).** *“La economía social en la Unión Europea”*, N°. CESE/COMM/05/2005, El Comité Económico y Social Europeo (CESE).
- **CRES (2010).** *“Panorama de l’économie sociale et solidaire en France”* (en línea) (citado 12/12/2011) en [www.cncres.org](http://www.cncres.org)
- **Defourny, Favreu y Laville (2001).** *“Tackling social exclusion in Europe: The Contribution of the Social Economy”* (en línea) socioeco.org (consultado 10/10/2013) en [http://www.socioeco.org/bdf/es/corpus\\_publication/fiche-publication-531.html](http://www.socioeco.org/bdf/es/corpus_publication/fiche-publication-531.html)
- **Defourny, J. (2001).** *“From Third Sector to Social Enterprise”*, in Borzaga, C. and
- **Defourny, J. (eds).** *“The Emergence of Social Enterprise”* London and New York: Routledge, 1–28
- **Defourny, J. y Nissens, M. (2013).** *“El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada”* (en línea) EMES Network (consultado 21/10/2013) en [http://www.emes.net/uploads/media/EMES\\_WP\\_13-01.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/EMES_WP_13-01.pdf)
- **El Cronista (2013).** *“Hacia una ley B”* (en línea) El Cronista Comercial (consultado 11/11/2013) en <http://www.sistemab.org/hacia-una-ley-b>
- **El Observador (2014a).** *“Cooperativas con directores que cobran más que el Presidente Mujica perdió U\$S 2 millones en 2013”* (en línea) El Observador (consultado 27/9/2014), en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/285430/cooperativa-con-directores-que-cobran-mas-que-mujica-perdio-us-2-millones-en-2013/>
- **El Observador (2014b).** *“Ex interventores dirigen cooperativas de jubilados”* (en línea), El Observador (consultado 29/9/2014) en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/285341/exinterventores-dirigen-cooperativa-de-jubilados-y-cobran-mas-que-mujica/>
- **Felber, Ch. (2012).** *“La economía del bien común”*, España, Ediciones Deusto.
- **Field, A. (2012).** *“IRS Rule Could Help the Fledgling L3C Corporate Form”* (en línea) Forbes (consultado 21/10/2013) en <http://www.forbes.com/sites/annefield/2012/05/04/irs-rules-could-help-the-fledgling-l3c/>
- **Gardin, Laurent (2004).** *“Las empresas sociales”* (en línea) Socioeco (consultado 14/10/2013) en [http://base.socioeco.org/docs/gardin\\_lasempresasasociales.pdf](http://base.socioeco.org/docs/gardin_lasempresasasociales.pdf)
- **Innovacion.cl (2013).** *“Empresas B, soluciones sociales con reglas de mercado”* (en línea) Innovación. cl (consultado 11/11/2013) en <http://www.innovacion.cl/reportaje/empresas-b-soluciones-sociales-con-reglas-de-mercado/>
- **Laville, Jean Louis (2007).** *“L’économie solidaire. Une perspective internationale”*, París, Hachette Littératures,

- **Laville, J.L. (2013).** *“La economía social y solidaria. Un marco teórico y plural”* (en línea) (consultado 14/10/2013) en [http://www3.diputados.gob.mx%2Fcamara%2Fcontent%2Fdownload%2F307684%2F1036939%2Ffile%2FLa\\_Economia\\_Social\\_Solidaria.pdf&ei=1BpcUp\\_LGYTA8ATz4oGYCA&usq=AFQjCNFXUNDVAaC8J3Z159xgI9E6GVrHsQ&sig2=eRJaRwRF452fMpkw2K78xA&bvm=bv.53899372,d.eWU](http://www3.diputados.gob.mx%2Fcamara%2Fcontent%2Fdownload%2F307684%2F1036939%2Ffile%2FLa_Economia_Social_Solidaria.pdf&ei=1BpcUp_LGYTA8ATz4oGYCA&usq=AFQjCNFXUNDVAaC8J3Z159xgI9E6GVrHsQ&sig2=eRJaRwRF452fMpkw2K78xA&bvm=bv.53899372,d.eWU)
- **Muñoz, Rosa y Nevado, Domingo (2007).** *“El desarrollo de las organizaciones del S. XXI”*, Madrid, Especial Directivos.
- **OCDE (1999).** *“Social Enterprises, Organisation for Economic Co-operation and Development”*.
- **Page, A. Katz, R. (2012).** *“The Truth About Ben and Jerry’s”* (en línea) Socially Responsible Business (consultado 21/10/2013) en [http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_truth\\_about\\_ben\\_and\\_jerrys](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_truth_about_ben_and_jerrys)
- **Parlement Wallon (2008).** *“Décret relatif à l’ économie sociale”*, en [http://www.concertes.be/joomla/images/documents/decretes\\_20081120\\_moniteur20081231.pdf](http://www.concertes.be/joomla/images/documents/decretes_20081120_moniteur20081231.pdf) (Recuperado el 12/12/2011).
- **Pérez de Mendiguren, J. (2009).** *“Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate”* (en línea) Papeles de Economía Solidaria (consultado 18/10/2013) en [http://www.economiasolidaria.org/files/papeles\\_ES\\_1\\_ReasEuskadi.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/papeles_ES_1_ReasEuskadi.pdf)
- **Poirier, Yvon (2014).** *“Economía Social Solidaria y sus conceptos cercanos”*, inédito, Québec.
- **Porter, M. y Kramer, M. (2011).** *“La creación de valor compartido”* (en línea) Harvard Business Review América Latina (consultado 15/11/2013) en <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- **Razeto, Luis et al (1990).** *“Las Organizaciones Económicas Populares 1973 – 1990”*, Santiago, PET, tercera edición ampliada.
- **Roelants, Bruno (2002).** *“Cómo definir la economía social”*, en CECOP (2002): Dossier preparatorio Primera Conferencia Europea sobre economía social en Europa Central y Oriental, en <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0000.pdf> (Recuperado el 13/12/2011).
- **Smallbone, David (2001).** *Researching social Enterprise* (en línea) Centre for Enterprise and Economic Development Research Middlesex University Business School Middlesex University (consultado 14/10/2013) en <http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/smlbusentrep/bis/120401file38361.pdf>
- **Vives, Antonio (2011).** *“Si no está roto, no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE”* (en línea) en <http://cumpetere.blogspot.com/2011/01/si-no-esta-roto-no-lo-arregles-porter-y.html> (Recuperado 26/9/2014)
- **Wautier, Anne (2003).** *“Economía social na Franca”*, en Cattani, A. (comp): *A outra economia*, Porto Alegre, Veraz.
- **Yunus Centre (2013).** *“Social Business”* (en línea) Yunus Centre (consultado 18/10/2013) en <http://www.socialbusinessday.net/about/social-business>
- **Yunus, Muhammad (2008).** *“Un mundo sin pobreza”*, Barcelona, Paidós.
- **Yunus, Muhammad (2011).** *“LAS EMPRESAS SOCIALES una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad”*, Barcelona, Paidós.
- **Yunus, Muhammad (2013).** *“Qué es una empresa social”* (en línea) Ceo Forum (consultado 18/10/2013) en <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?Id=751>
- **Zamagni, S. (2012).** *“Por una economía del bien común”*, Madrid, Ciudad Nueva.

# Responsabilidad social empresarial en mercados financieros: una perspectiva desde América Latina

## ● RESUMEN

Este artículo presenta distintos escenarios para la incorporación de la RSE en mercados financieros latinoamericanos, junto con un análisis de los desafíos que enfrentan esos mercados para el desarrollo de su RSE. Finalmente, se presenta la experiencia del mercado de Brasil, de donde se sacan conclusiones potencialmente válidas para otros mercados de la región.

Palabras Clave: Responsabilidad social, mercados financieros, bancos, América Latina

## DATOS DEL AUTOR:

**Adrián Zicari**

**Título académico:** Associate Teaching Professor

**Pertenencia institucional:** Essec Business School, París

**Cargo:** Associate Teaching Professor

## CONTACTO:

zicari@essec.fr

Recibido: 01/11/2014

Aceptado: 22/11/2014

## ● ABSTRACT

This article presents several possibilities for the deployment of CSR (Corporate Social Responsibility) in financial markets in Latin America. There is also an analysis of the challenges for the development of CSR in those markets. Finally, the experience of the Brazilian market is presented, along with some conclusions that could be valid for other markets of the region.

## » INTRODUCCIÓN

En esta época resulta difícil hablar de RSE en los mercados financieros. De modo general, por la profunda crisis financiera que todavía hoy atraviesan estos mercados en el mundo. Más allá del análisis de las causas de esta crisis, resulta claro que la recuperación de la confianza, de la transparencia en los mercados financieros globales podría entenderse como una primerísima responsabilidad social de los actores de estos mercados.

Cuando nos referimos especialmente a América Latina, resulta particularmente difícil analizar la RSE dadas las características de estos mercados en la región. En efecto, los mercados financieros de todos países de América Latina, en mayor o menor medida, carecen de liquidez, son altamente volátiles y tienen un riesgo mayor que el de un mercado financiero de un país

desarrollado. Pareciera ser así que en nuestros mercados financieros no hay todavía espacio para políticas de RSE, tal cual ya se aplican en otros sectores (ya sean éstos industriales o de servicios). En esta línea de pensamiento, los mercados financieros latinoamericanos deberían primeramente desarrollarse, aumentando su volumen (tanto en valor de capitalización y como en cantidad de transacciones), para así poder disminuir el riesgo para el público inversor. Sólo después llegaría el tiempo de trabajar específicamente en RSE. No sería entonces todavía el momento de implementar la RSE de cada actor del mercado financiero. Más bien el sector financiero en su conjunto tendría una suerte de “responsabilidad social colectiva”: desarrollarse primero para poder luego aspirar a la RSE.

Así entonces, las inquietudes de RSE parecerían fuera de lugar, extemporáneas, ajenas a los mercados de capitales locales, los que aún no estarían maduros para la RSE. Más aún, algunas de las escasas iniciativas de RSE en mercados financieros regionales suelen hacerse “fuera” del modelo de negocios. Por ejemplo, uno de los principales bancos privados de Argentina tiene una muy reconocida agenda de RSE, que apoya extensa y generosamente distintos proyectos de alto impacto social en todo ese país. Sin embargo, el modelo de negocios del banco sigue siendo sustancialmente el mismo (“business as usual”), operando básicamente del mismo modo en que lo haría cualquier otro banco. Así, la política de RSE de este banco no tiene mayor relación ni con sus prácticas crediticias, ni con sus esfuerzos de captación de fondos. De este modo, los impactos reales de ese tipo de RSE en la empresa son quizás bastante limitados. Quizás los empleados y los accionistas de ese banco estén al tanto de esa política pionera de RSE. Sin embargo es muy probable que en el día a día las decisiones de negocios sean similares a las de otro banco sin políticas de RSE. Muy posiblemente los clientes desconozcan las acciones de RSE del banco: es difícil por tanto imaginarse que haya clientes que prefieran ese banco a otro a causa de su agenda de RSE. Tenemos así una separación entre un negocio financiero convencional y una actividad de RSE. A veces esta separación entre negocio y RSE es tan clara que la actividad de RSE está en cabeza de una entidad distinta (por ejemplo, una fundación creada por el banco). De este modo, esta RSE aislada de la gestión alcanza a mejorar la imagen institucional de la entidad financiera, pero sin por ello lograr una mayor relación entre esos dos compartimientos estancos. Se pierde por tanto la posibilidad de lograr sinergias entre la RSE y el negocio.

Aunque no puede negarse la importancia de la antes mencionada “RSE colectiva” del sector financiero, el que una empresa financiera postergue el desarrollo de la propia RSE puede ser riesgoso. Al fin y al cabo, el mundo financiero se basa en la confianza, en la credibilidad, más que en el mero volumen de transacciones. La liquidez de un mercado financiero es una consideración importante para un inversor, pero lo es aún más la transparencia y la confianza. Desde este punto de vista entonces, la RSE de una firma financiera no es un mero apéndice, un simple agregado, sino un componente clave de su estrategia competitiva: la RSE tiene que ver con la credibilidad de la empresa, con su capacidad de atraer inversores de largo plazo.

En este artículo, se procura entonces describir cuál podría ser el rol de la RSE en una firma financiera dentro del contexto de un mercado emergente latinoamericano, junto con las dificultades y desafíos que deben afrontarse para el desarrollo de esta RSE financiera en América Latina.





## EL ROL DE LA RSE EN LAS FINANZAS

¿Cómo es realmente el modelo de negocios de una empresa financiera? Podemos considerar, un poco simplificada, que éste consiste en vincular el ahorro con la inversión. Los ahorristas buscan aplicar fondos a una cierta tasa, y estos fondos son luego volcados por las empresas financieras a inversiones que rinden una mayor tasa. La ganancia de la firma financiera consiste entonces en obtener un diferencial de tasas de rendimiento, entre ahorristas e inversiones. Llámese banco, agente bursátil o fondo de inversión, en general todos los negocios financieros pueden inscribirse dentro de este modelo de vinculación entre ahorristas e inversiones, vale decir entre oferta y demanda de capital.

Con mayor detalle, los negocios financieros podrían ser clasificados entre:

- a. *operaciones intermediadas: una empresa financiera, por ejemplo, un banco, recibe el ahorro y hace la inversión.*
- b. *operaciones no intermediadas o directas: el ahorrista hace directamente la inversión, por ejemplo, cuando compra una acción en la bolsa, o compra un título de deuda.*

En este último tipo de operación, el inversor tiene el control de la decisión de inversión (pues éste decide dónde invertir), a diferencia de la operación intermediada, en la que el inversor normalmente desconoce la aplicación última de sus fondos. En la operación intermediada tenemos entonces una duplicación de responsabilidades (Signori, 2006):

- a. *del depositante frente a su conciencia.*
- b. *del intermediario-banco frente a su misión u objeto social.*

Para cumplir con la primer responsabilidad, es necesario que el intermediario (normalmente un banco) informe al depositante dónde y cómo ha invertido los fondos. Para cumplir con la segunda responsabilidad, los accionistas del banco deberían poder conocer cuáles han sido los créditos otorgados por la entidad. Nótese que se trata de un grado de transparencia excepcional, poco común en las entidades financieras.

¿Cómo puede ingresar entonces la RSE dentro de este esquema? Básicamente habría aquí dos enfoques diferentes:

**Foco en la inversión (asignación de fondos)**, esto es, procurar que la elección de alternativas de inversión (colocación o aplicación de fondos) incluya elementos de RSE. Por ejemplo, se podría evaluar un proyecto de inversión teniendo en cuenta no sólo los parámetros tradicionales de riesgo y rendimiento sino también distintas inquietudes ambientales, sociales o éticas. También en esta línea podrían inscribirse algunos bancos comerciales que están desarrollando actividades de microcrédito. Nótese que en este enfoque, el fondeo de la empresa financiera sigue siendo el mismo: quienes invierten en la firma financiera (por ejemplo, los ahorristas en un banco) desconocen el destino de sus fondos y de este modo, la política de RSE de la firma no forma parte de su propuesta comercial. Para estos ahorristas, se trata de una inversión convencional como cualquier otra, sin parámetros específicos de RSE.

**Foco en el ahorrista (obtención de fondos)**, esto es, ofrecer al ahorrista vehículos de inversión que estén especialmente orientados hacia la RSE. Por ejemplo, un banco crea productos

de inversión que están dirigidos a microcréditos, un agente bursátil vende fondos de inversión que sólo incluyan empresas con ciertos parámetros ambientales y sociales. En este caso, se está dando un paso adelante respecto del enfoque anterior. No sólo la colocación de fondos se alinea con la RSE, sino también la obtención de esos fondos. Se busca así el compromiso del ahorrista, brindándole la posibilidad de invertir conforme sus inquietudes de RSE.

Nótese que este último enfoque (centrarse en el ahorrista), necesariamente presupone el primero. Lógicamente la firma financiera sólo puede ofrecer al inversor productos financieros “responsables” si antes ha asegurado una aplicación “responsable” también de esos fondos.

Recordando la distinción antes hecha entre operaciones intermediadas y directas, se presenta a continuación un modelo que nos permitirá comprender mejor las distintas alternativas de incorporación de la RSE dentro de un modelo de negocios financiero.

	NEGOCIO	
FOCO	Intermediado	Directo
Inversión	“Solidario y solitario”	No aplica
Ahorrista	“Solidario y asociado”	Inversor Responsable

En este cuadro cartesiano, en el *eje de las coordenadas* se considera si la RSE está enfocada en la inversión (asignación de fondos) o en el ahorrista (obtención de fondos); en tanto que en el *eje de las abscisas* se ve si el negocio es intermediado (por ejemplo, invertir dinero en un banco) o directo (por ejemplo, la compra de un papel financiero). De este modo, surgen tres escenarios posibles (la combinación de “negocio directo” y “foco en la inversión” no es lógicamente viable):

**“Solidario y solitario”:** en el cual una firma financiera aplica fondos con criterios de RSE, pero los clientes de la firma (ahorristas) desconocen esta política. Podría ser el caso de un banco que utilice criterios de RSE para sus operaciones de crédito (por ejemplo, sólo prestarle a compañías que adhieran al Pacto Global). Quizás en este escenario, el banco aspire a una disminución de riesgos, pues se supone que la RSE es un indicador de mejor calidad de gestión y posible-mente, menor volatilidad de rentabilidad (Cowe, 2004). También es posible que la dirección del banco tenga la convicción de que corresponde utilizar estos criterios de RSE, pero que por algún motivo no comunique esto al público en general. De todos modos, el banco pierde la oportunidad de obtener el apoyo aquellos clientes-ahorristas que podrían estar interesados en invertir preferentemente en un banco que utilice criterios de RSE. Cabe también imaginar que este escenario “solidario y solitario” sea una etapa transitoria, durante la cual una entidad financiera lidera una iniciativa de RSE enfocada en la inversión, antes de convocar el apoyo de sus clientes-ahorristas (lo que implicaría pasar al siguiente escenario).

**“Solidario y asociado”:** aquí la firma financiera no sólo invierte sus fondos conforme a RSE (tal cual sucedía en el escenario anterior), sino que también busca activamente los fondos de clientes-ahorristas interesados en la temática. Por ejemplo, el banco podría tener algunos vehículos de inversión destinados específicamente a ahorristas interesados en invertir conforme a RSE. Así, dentro de la cartera de productos financieros del banco, habría entonces productos clásicos y productos “responsables”. También el banco podría tener algunas políticas generales, aplicables a todos sus productos financieros. Por ejemplo, el banco Banche Popolare Unite

(BPU) de Italia se había recientemente comprometido a “abstenerse definitivamente de la prestación de todos los servicios bancarios y financieros directamente referidos a las operaciones conectadas con exportación, importación y tránsito de materiales de armamento” (BPU, 2007). Por último, un banco podría ir más allá y proponerse como “banca ética”. Por ejemplo en el caso de Fiare Banca Etica en España (2014), la entidad se compromete a mantener una política crediticia específica, comprometiéndose a financiar algunas actividades (por ejemplo: comercio justo) y obligándose a no financiar otras actividades (por ejemplo: juegos de azar).

Nótese que en este escenario, se acumulan potencialmente dos ventajas: la ya antes mencionada disminución de riesgos (presente en el escenario anterior) junto con la ventaja de una mayor fidelización de clientes-ahorristas, quienes podrían preferir una propuesta de inversión con claras características de RSE. De todos modos, dado que estamos dentro del eje de “Negocio intermediado”, es el banco quien en definitiva tiene el control sobre el destino de los fondos invertidos. Al ahorrista le cabe confiar (y eventualmente controlar) que los fondos sean efectivamente aplicados conforme a criterios de RSE.

Por último, tenemos el escenario del “**Inversor Responsable**”, donde éste tiene el control de su inversión y decide de modo directo dónde aplicar sus ahorros, sin la intermediación de un banco. Por ejemplo, el inversor diseña una cartera de acciones, eligiéndolas según criterios de RSE (además de los criterios tradicionales de rentabilidad y riesgo). Dado que en este escenario hay una aplicación directa de fondos, el inversor necesita conocer muy bien en qué papeles invierte y cuáles son las características de los mismos: riesgo, rentabilidad y perfil de RSE de las empresas emisoras. Aquí ya puede percibirse el principal desafío que enfrenta el Inversor Responsable: el costo de obtener información confiable acerca de las empresas donde desea invertir. Volveremos más adelante sobre este punto, que es particularmente importante en América Latina.



## EL DESAFÍO EN AMÉRICA LATINA

La RSE en los mercados financieros mundiales es ya una presencia habitual. Por ejemplo se estima que en Europa unos 5 trillones de euros están invertidos con criterios sociales (Eurosif, 2010). Hay una amplia gama de productos de inversión responsable: por ejemplo, fondos de inversión con criterios de RSE e índices bursátiles que seleccionan sólo firmas que cumplen con requisitos de RSE. También hay agencias de calificación de compañías según su perfil de RSE, de este modo los inversores pueden tomar en cuenta aquellas calificaciones a la hora de hacer sus inversiones.

Sin embargo, esta tendencia ya consolidada en mercados internacionales no es aún tan relevante en los mercados financieros latinoamericanos (con la excepción relativa de Brasil, que analizaremos más adelante). ¿Será quizás que no puede haber RSE en la región? Procuraremos en esta sección explorar las posibles causas de esta demora relativa de América Latina.

Estas causas son múltiples, pero posiblemente todas ellas pueden agruparse en dos grandes “familias” de causas:

- a. Las referidas a *problemas de información*: esto es la mencionada dificultad de obtener la información de RSE de la compañía donde se pretende invertir. Podríamos conside-

rar que estas causas corresponden a la **viabilidad técnica** de un fondo responsable: sin la información adecuada es imposible saber si la cartera seleccionada cumple o no con parámetros de RSE.

b. Las referidas a una supuesta falta de conciencia o familiaridad de los inversores locales en la temática de RSE. Estas causas están más bien vinculadas a la **viabilidad comercial** de un fondo responsable: esto es la factibilidad de conseguir inversores para un fondo responsable.

Comenzaremos por analizar la primer “familia” de causas, dado que estas son lógicamente de mayor prioridad (sin **viabilidad técnica** no tiene sentido analizar la viabilidad comercial). Dentro de estas causas podemos mencionar:

**a. Escasez de información acerca de empresas que cotizan en bolsa.** Normalmente en todos los países las empresas cotizantes publican de modo regular sus estados contables. Sin embargo no todas las compañías publican información de su performance de RSE (por ejemplo: reportes de responsabilidad social). Quien quiera determinar entonces el perfil de RSE de una firma cotizante deberá en muchos casos hacer un laborioso trabajo de recopilación de diversas fuentes, no siempre coincidentes entre sí ni actualizadas. Aún en el caso de una empresa que presente un reporte de responsabilidad social, esta información puede no ser totalmente confiable (por ejemplo, las cifras pueden no estar auditadas).

**b. Los requisitos de información** para las compañías cotizantes en América Latina son en general, bastante menores que los existentes en los mercados desarrollados. Posiblemente esto se explique por la renuencia de las bolsas latinoamericanas a exigir mayor información a las compañías, dado el temor a que las empresas se retiren del mercado de valores. Una excepción en este sentido ha sido la Bolsa de San Pablo, que a contramarcha de esta tendencia, ha fomentado la adopción de reportes de responsabilidad social entre las empresas cotizantes (BM&FBovespa, 2011).

c. En América Latina, muchos grupos empresarios **abarcán distintos y muy diversos sectores de la economía**, a diferencia de lo que sucede en los Estados Unidos, donde las empresas tienden a focalizarse en una sola actividad u objeto social (el conocido caso de General Electric es más bien una excepción a esta regla). De este modo, un Inversor Responsable en América Latina que no quisiera invertir en un cierto sector de la economía (digamos por ejemplo, tabaco o alcohol), encontrará difícil implementar esta abstención, dado que muchos grupos empresarios latinoamericanos están involucrados en muy distintos negocios.

**d. El reducido tamaño de algunas bolsas latinoamericanas** hace difícil la diversificación de carteras. Por ejemplo, la Bolsa de Buenos Aires cuenta con apenas algo más de cien compañías cotizantes, con un fuerte sesgo hacia sectores petroleros, industria pesada y bancos. Así, un inversor Responsable en el mercado argentino que no quisiera invertir por ejemplo en el sector petrolero, encontraría muy difícil lograr diversificar sus inversiones. Una situación similar encontraría un inversor en la Bolsa de San Pablo que quisiera evitar las actividades petroleras y mineras.

Por otro lado, la “familia de causas” referidas a la **viabilidad comercial** es bastante más variada. Sin pretensión de exhaustividad, se pueden mencionar las siguientes casusas:

a. La suposición corriente de que invertir con criterios de RSE implica necesariamente una **reducción en la rentabilidad de la inversión**. Más allá de que esto sea acertado o no (de hecho, es una cuestión bastante discutida: véase por ejemplo Margolis y Elfenbein, 2008; Porter y Van der Linde, 1995), se trata de una creencia aún hoy bastante enraizada en la comunidad de inversores. Más aún, hay quienes sospechan que la aplicación de criterios de RSE en las inversiones pueda ser una falta profesional de la empresa financiera frente al ahorrista. Se entendería en este caso que el ahorrista ha dado un mandato de obtener la expectativa de la mayor rentabilidad posible (dado un cierto riesgo) y que en este contexto, la inclusión de cuestiones de RSE podría disminuir la rentabilidad de la inversión. A menos, claro está, que el inversor haya expresamente solicitado la utilización de criterios de RSE.

b. La idea (errónea) de que las problemáticas ambientales no son relevantes en el sector financiero. En efecto, aunque un banco no tenga un alto impacto ambiental **directo** tal cual podría tenerlo una empresa petroquímica, es cierto que un banco puede tener un alto impacto ambiental **indirecto**, si éste elige financiar un proyecto industrial contaminante.

c. La difícil articulación de un reclamo social concreto a las entidades financieras. En comparación, a una firma farmacéutica se le suele pedir accesibilidad (precios razonables) para medicamentos críticos, a una empresa de alimentos se le puede pedir que sus productos tengan un buen valor nutricional. Pero para la opinión pública no resulta tan claro cuál es la contribución concreta que una firma financiera puede hacer a la comunidad a través de su negocio. Se podría mencionar aquí la inclusión social (a través de mayor acceso al crédito) o la promoción de nuevas empresas. Pero de todos modos, estas contribuciones son más difíciles de explicar y de medir.

d. Posiblemente en nuestro medio no haya todavía una conciencia acerca del impacto acumulativo de innumerables actos individuales en el bienestar comunitario. Podría trazarse un paralelo con las cuestiones ambientales: hasta hace algunos pocos años, las preocupaciones ecológicas se referían prioritariamente al control del comportamiento de grandes empresas. Hoy en cambio, sin desconocer lo anterior, el énfasis se vuelca a las acciones que cada persona realiza: reciclado, separación de residuos, compra de productos menos contaminantes. En este sentido, todavía no hay en el ahorrista latinoamericano promedio la idea de que su decisión de inversión (además de darle un rendimiento) podría tener un impacto en el bienestar de la comunidad.



## ¿QUÉ PUEDE HACERSE?

Habiendo visto los principales escollos que bloquean el surgimiento de la RSE en el sector financiero en nuestras latitudes, convendría ahora ver las posibles vías de solución. A modo de ejemplo, se analizará aquí la experiencia de la Bolsa de San Pablo, que ha creado en el 2005 el "Índice de Sustentabilidad Empresarial", primer índice accionario de la región cuyo mecanismo de selección incorpora criterios de RSE. Sin pretender proponer a este índice como un modelo para ser copiado acríticamente en el resto de la región, se quiere mostrar aquí cómo este índice aborda los principales problemas antes señalados.

Este índice consiste en una cartera conformada por acciones de empresas cotizantes y que están calificadas según parámetros de RSE. La selección de las empresas se hace a través de

una metodología especial, desarrollada en conjunto entre la Bolsa de San Pablo y Fundación Getulio Vargas (una escuela de negocios). Las empresas que están interesadas en formar parte del índice deben responder a un extenso cuestionario creado por la Bolsa. Este cuestionario incluye un completo abanico de cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Para la cartera del año 2009/2010 la capitalización bursátil de las acciones elegidas alcanza un poco más del 32% de todas la capitalización total de la Bolsa (Wodianer & Dobes, 2010). En otras palabras, el índice es bastante selectivo, pues no incluye al casi 68% restante de la capitalización de esa bolsa.

Este índice funciona como una referencia: dado que la composición de su cartera es pública, cualquier fondo de inversión o inversor particular puede “replicar” al índice sin costo. Por supuesto, no es necesario copiar exactamente la composición del índice – cada inversor responsable es libre de conformar su cartera según su preferencia. Pero es claro que la inclusión de una empresa en el índice es un argumento de peso acerca de su performance de RSE.

Aunque esta experiencia es muy reciente para llegar a conclusiones definitivas, ya pueden aproximarse algunas lecciones:

a. *La participación de varias entidades de peso (la Bolsa, una escuela de negocios, la International Finance Corporation, entre otras) dio un fuerte aval institucional al mencionado índice.*

b. Se siguió un camino muy distinto al de mercados desarrollados: en los Estados Unidos por ejemplo, los fondos responsables surgieron de modo espontáneo entre los años setenta y ochenta. Luego fueron creándose las agencias de calificación de RSE y los índices bursátiles. En Brasil en cambio, se buscó un atajo, procurando ir directamente al índice bursátil y no de modo espontáneo, sino bajo la dirección de las instituciones del mercado.

c. Como habíamos mencionado antes, el costo de obtener información acerca de la RSE de las empresas cotizantes puede ser una tarea dificultosa y costosa para un fondo de inversión y con mayor razón, para un inversor individual. En este sentido, la existencia de este índice sustentable implica un “subsidio” a la creación de fondos responsables, los que pueden entonces aprovechar sin costo la información brindada por este índice. Así, este “subsidio” facilita enormemente la creación de fondos responsables en Brasil.

d. La Bolsa de San Pablo adoptó el criterio de no descartar a priori a ningún sector o industrias (como podrían ser por ejemplo, tabaco o armas). Todas las empresas cotizantes pueden participar en la selección, con los mismos criterios de selección. Se entendió que de este modo era posible estimular a todo tipo de empresas a mejorar sus prácticas de RSE independientemente del sector industrial en el que actúen. Se trata de una decisión razonable, dada la tendencia en la región hacia grupos empresarios con varias actividades heterogéneas.



## CONCLUSIONES

En este artículo se han analizado distintas posibilidades de implementación de la RSE en los mercados financieros regionales, junto con las causas que podrían explicar el relativo retraso de la RSE en ese sector. Además, la descripción de la reciente experiencia brasileña ha permitido ilustrar algunas lecciones potencialmente valiosas para otros mercados. Queda ahora por último una reflexión acerca del rol particular de la RSE en los mercados financieros.

En primer lugar, una cartera de inversión que elija firmas en función de criterios de RSE tiene una innegable influencia en la conducta de las empresas. Quienes dirigen las compañías saben que hay fondos que invierten que exigen ciertos comportamientos corporativos y que esos fondos pueden ir hacia otras empresas si la firma cambia su conducta. Surge así una saludable competencia entre las empresas para quedar bien calificadas en términos de RSE y se crea un sólido argumento financiero a favor de la aplicación de la RSE en todas las empresas que tengan cotización bursátil.

En segundo lugar, este tipo de inversión recupera el sentido original de la inversión bursátil: ser socio de una empresa. Se supera así el concepto del inversor como mero aportante de capital, y se vuelve a la idea de compartir una porción de la propiedad empresarial, con sus riesgos, beneficios y lógicamente con la responsabilidad que implica ser socio de una empresa (Kinder, 2004). Quizás en alguna medida la presente crisis financiera internacional tuvo sus inicios en esta mencionada pérdida de sentido de la propiedad en los activos financieros: se era inversor en sofisticados productos derivados cuya realidad subyacente era en última instancia poco conocida.

Por otro lado, la idea de que el ahorrista pueda tener inquietudes éticas es simplemente reconocer una realidad obvia. La ética se refiere a todas las acciones humanas y resultaría descabellado sostener que las decisiones de inversión sean una excepción a esta regla: "la elección de invertir en un lugar en vez de en otro, en un sector productivo en vez de otro, es siempre una elección moral y cultural" (Centesimus annus, 1991). Es difícil afirmar que somos personas con valores, ideales (y también errores, claro está), y que sin embargo, a la hora de invertir nos convertimos en el "homo oeconomicus" de los libros de economía clásica: personas dispuestas a invertir en cualquier negocio, por contaminante, injusto o inmoral que sea, en la medida que maximicemos nuestra rentabilidad.

Finalmente, la existencia de fondos de inversión comprometidos realmente con la RSE tiene un fuerte valor simbólico: se opera así en el corazón mismo del sistema de mercados, en el mecanismo clave de intermediación de capitales financieros. No se niega la "mano invisible", la idea de que el libre mercado favorece en el largo plazo al bien común. Más bien, se ayuda a la "mano invisible", se la sostiene para que avance con más rapidez. Desde un punto de vista ideológico, la RSE en los mercados financieros implica una clara opción por el "reformismo" en el sentido de que en vez de cambiar el sistema, se procura mejorarlo. Hay aquí una convicción de que mercados financieros tienen una misión aún no cumplida en términos de RSE.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta las limitaciones de este enfoque. Un índice bursátil será probablemente útil para impulsar la RSE, pero su acción es limitada. Véase que un índice bursátil necesariamente restringe su ámbito de acción a un pequeño número de empresas, que normalmente son empresas de cierto tamaño, dado que éstas cotizan en bolsa. Posiblemente entonces un índice de sustentabilidad deberá ser complementado con otras iniciativas de mayor

alcance. Por ejemplo, el estímulo a las prácticas de “banca ética”, la exigencia de requisitos de información de sustentabilidad para un mayor número de empresas (y no sólo las cotizantes).

¿Se contagiará esta experiencia en América Latina? Ya hay indicios en ese sentido: la Bolsa de México ha lanzado un índice de sustentabilidad en 2011 (Bolsa Mexicana, 2013). Cabe esperar que similares iniciativas sean adoptadas por el resto de los mercados de capitales de la región. Los inversores, aunque en su mayoría todavía no conocen estas iniciativas, están en condiciones de adoptarlas. Es también esperable que aquellas empresas que procuran desarrollar un mejor estilo de gestión, conseguirán mejores fuentes de financiamiento. Y finalmente, la comunidad tendrá un fuerte impulso hacia una mejor calidad de vida desde el mismo centro del mercado de capitales.

## BIBLIOGRAFÍA

- **A. Wodianer et C. Dobes (2010)**, *ISE Sustainability in the Capital Market*, **BM&FBovespa, Sao Paulo**.
- **BM&FBovespa (2011)**. *External communication. Proposal to adopt “Report or Explain” reporting model for listed companies*, **Sao Paulo, BM&FBovespa**.
- **Bolsa Mexicana (2013)** *Nota metodológica del IPC sustentable*, **Bolsa Mexicana, México**.
- **BPU (2007)**. **información contenida en la página web del Banco BPU, [www.bpubanca.it](http://www.bpubanca.it), accedido en enero 2007. Ahora dicho banco forma parte de UBI Banca.**
- **Centesimus annus (1991)**. **Número 13**.
- **Cowe, Roger (2004)**. *Risks, returns and responsibility*, **Association of British Insurers, London**.
- **Eurosif (2010)**. *European SRI Study*, **Eurosif, Paris**.
- **Fiare Banca Etica (2014)**. **información contenida en la página web del Fiare Banca Etica, accedida en diciembre 2014.**
- **Kinder, Peter (2004)**. *Values and money*, **KLD, Boston**.
- **Margolis, J. y Elfenbein, H. (2008)**. *Do well by doing good? Don't count on it*, **Harvard Business Review, Jan 2008, p. 18**.
- **Porter and Van der Linde (1995)**. *Green and competitive*, **Harvard Business Review, Set-Oct 1995, pp. 120-134**.
- **Signori, Silvana (2006)**. *“Gli investitori etici, implicazioni aziendali”*, **Bergamo, Giuffrè**.



# Mediación comunitaria, Derechos Humanos y RSE

## RESUMEN

La mediación comunitaria tiene un escenario de aplicación en los contextos comunitarios en donde la presencia de empresas puede poner en riesgo la calidad de vida de la población, por riesgo de contaminación del aire, del suelo, del agua o del medio acústico. En la medida que exista la voluntad de ambas partes en resolver el conflicto por la vía del diálogo, es posible establecer un encuadre de mediación en donde el mediador propone la metodología y las partes asumen el protagonismo de las soluciones.

Para desarrollar una experiencia con esta metodología es necesario, determinar con claridad donde está situado el conflicto, si el mismo es mediable o no, por ejemplo, por haber traspasado en algún aspecto el plano de la legalidad por parte de alguna de las partes. La experiencia está orientada por algunos principios básicos, cuenta con una estrategia de intervención expresada en seis pasos y es necesario evaluar correctamente algunos riesgos que puede tener este tipo de intervenciones. Se destaca el grado de voluntariedad de la participación en un proceso de mediación y el protagonismo de las partes en la resolución del conflicto, además de los aprendizajes que se generan y la utilidad de la mediación como herramienta para la prevención de la afectación de los derechos ciudadanos.

Palabras Clave: Mediación, Responsabilidad Social Empresaria, Diálogo, Comunidad, Derechos Humanos.

## DATOS DEL AUTOR:

**Fernando Rodríguez Herrera**

**Título académico:** Psicólogo Social, Mediador social, Máster en Derechos Humanos.

**Pertenencia institucional:** ENclave, social, político y ciudadano.

**Cargo:** Director

## CONTACTO:

fwrodriguez@gmail.com

Recibido: 5 / 11 / 2014

Aceptado: 6 / 12 / 2014

## ABSTRACT

Community mediation can be applied in community contexts where the population's quality of life may be put at risk due to the presence of corporate air, soil, water or noise pollution. To the extent that both parties have the will to resolve the conflict via dialogue, it is possible to establish a space for mediation where the mediator proposes the methodology and each party assumes leadership in the solutions.

To develop an experience with this methodology it is necessary to clearly determine the conflict situation and whether or not mediation is possible, for example, if one of the parties has

broken legal boundaries. The experience is oriented by some basic principles, including a 6-step strategy of intervention. It is necessary to correctly evaluate the risks potentially created by this type of intervention.

The methodology emphasizes the voluntary nature of the participation in the mediation process, the leadership of the parties in the resolution of the conflict, the lessons learned and the usefulness of mediation as a tool for the prevention of adverse effects on citizens' rights.



## INTRODUCCIÓN

La mediación como herramienta para la resolución de conflictos ha sido desarrollada ampliamente en varios contextos sociales, algunos con un horizonte que se sitúa en una estrategia prejudicial, la cual permite promover acuerdos entre las partes en conflicto con el objetivo de lograr acercamientos formalmente firmados, con el respaldo o la homologación de un mediador. Esta línea de aplicación de la mediación ha dado buenos resultados ya que ofrece a las personas ámbitos amigables para resolver conflictos que, de otra manera, se hubieran profundizado, al punto de la necesaria e imprescindible intervención del Estado con las fuerzas policiales o con la actuación judicial. Si bien en este camino también se resuelve el conflicto, es un tercero el que toma la decisión y las partes la acatan.

En la mediación las partes son protagonistas de la solución y, si esta se promueve como una intervención social para la generación de aprendizajes (y no solamente como una herramienta para la resolución de conflictos), aporta a la construcción de nuevas relaciones y a la generación de *aprendizajes acumulativos*, que son puestos al servicio de la construcción de una ciudadanía más plena, en cuanto al desarrollo de vínculos fortalecedores de la convivencia.

Si hablamos de la mediación como promotora de la construcción de ciudadanía, podemos afirmar que la misma emerge como una estrategia válida para la promoción de derechos humanos, en la medida que facilita el acceso a justicia, pues en el desarrollo de la mediación se garantiza el derecho humano fundamental de acceso a justicia que incluye, además de las garantías de acceso al sistema judicial, el acceso a relaciones humanas justas y democráticas que garantizan las condiciones para la dignidad humana, principio fundante de los derechos humanos. El desarrollo de esta herramienta se configura también como una responsabilidad de Estado, pues la obligación del mismo de proteger derechos tiene en la mediación una oportunidad ineludible para ejercerla. Es en la aplicación directa o en la facilitación de aplicación a través de organizaciones de la sociedad civil en donde el Estado puede ejercer la obligación de protección de derechos humanos, actuando como promotor de relaciones ciudadanas generadoras de escenarios de aprendizajes colectivos para la resolución pacífica de conflictos y para la prevención de los mismos.

Si observamos los resultados de la mediación comunitaria podemos detectar que: genera aprendizaje para la convivencia, las partes son protagonistas de la solución, fomenta la protección mutua de derechos ciudadanos, cambia el clima de convivencia, genera armonía y transforma las historias de vida. Por estas razones afirmamos que la mediación es una herramienta de protección de derechos humanos, que puede evitar profundizar los daños que se ocasionan en los mismos cuando los conflictos, que naturalmente se dan en la comunidad, no se resuelven oportunamente en su etapa de latencia.

Esta herramienta ha tenido un desarrollo importante en varios países. Aunque en Uruguay su aplicación ha sido muy tímida, es válida también como alternativa para transitar los conflictos que se producen entre una empresa y su comunidad inmediata, generando escenarios de diálogo como alternativa a las intervenciones más legalistas y punitivas. Esta alternativa genera mejores condiciones para ambas partes en conflicto. A la empresa le permite poner sobre la mesa de la mediación sus planes de mitigación, sus obras y esfuerzos para evitar el daño y a la comunidad plantear sus preocupaciones y aportar a la solución desde el lugar mismo del riesgo de afectación de su vida cotidiana.

Decimos que desde la mediación se promueven relaciones ganar-ganar, concepto que rompe con paradigmas tradicionales que nos determinan que frente a una confrontación de interés solo es posible salir con una de las partes como perdedor y la otra como ganador. En la mediación el desafío y la posibilidad cierta es que ambas partes, con la ayuda del mediador, generen una relación en la que la victoria sea mutua y, sobre todo, ganar en la acumulación de experiencias de resolución alternativas de conflicto, teniendo el diálogo y la capacidad de dialogar como principal herramienta. Esto evita recurrir a instancias judiciales, con los costos (no solo monetarios) que eso implica: tiempo, desgaste en la relación, costos económicos, paralización de la empresa o al menos enlentecimiento, etc.

Este artículo es fruto del pensar la experiencia desarrollada desde la Defensoría del Vecino de Montevideo, durante los años 7 años en que el autor se desempeñó en ese cargo. El escenario institucional fue un campo de práctica y experimentación ideal en el cual un equipo de trabajo pudo desarrollar la metodología. La experiencia permitió articular diversos enfoques académicos, distintas experiencias del campo comunitario y el enfoque en los derechos humanos de las políticas públicas.

El lector de este trabajo encontrará la descripción de una experiencia concreta y la construcción de un modelo de intervención social con enfoque en los derechos humanos para la resolución pacífica de conflictos comunitarios entre empresas y su entorno comunitario. Se presenta también una reflexión sobre el valor de esta herramienta, "la mediación comunitaria", como factor de protección de derechos ciudadanos y como componente de desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

La base de la reflexión es la experiencia de intervención en sectores diversos del mundo empresarial y en distintas zonas de Montevideo, a saber: empresas de logística, metalúrgicas, fábricas de gran porte, empresas de transporte y comercios vinculados al esparcimiento y de actividad de ocio ("boliches", casas de fiestas).

El este trabajo se presenta la estructura del modelo de intervención con una descripción de cada uno de los momentos por donde transita la experiencia. Lo primero es determinar si la intervención es pertinente en la situación que se le presenta al mediador, o sea, definir si es una situación mediable. Luego se presentan los principios que deben sostener la intervención. A continuación se describe la estrategia de intervención en seis pasos, y la final se describen algunos posibles riesgos de la misma a tener en cuenta antes de comenzar la intervención.



## DESARROLLO METODOLÓGICO:

### DETERMINACIÓN DE INTERVENIR CON LA MEDIACIÓN.

El primer paso de la metodología de intervención propuesta es determinar si se trata de situaciones de daño o presunción de daño, generadas efectivamente por la presencia de empresas que desarrollan su actividad en espacios urbanos. La presencia de empresas con riesgos de contaminación de algún tipo genera determinadas distorsiones en la dinámica comunitaria barrial, con riesgo de provocar distintos niveles de contaminación del aire, suelos, agua, medio acústico, entre otros. En este aspecto es muy importante recoger de ambas partes en conflicto la voluntad y disposición a participar de un proceso de mediación, siempre destacando que los mismos son voluntarios.

En general estos emprendimientos han transitado por procesos complejos de habilitaciones, a veces concluidas y otras muchas en trámite, pero que siempre han generado una distorsión tal en la comunidad que existe un conflicto instalado. La verificación con claridad de estas situaciones es el primer paso para el mediador, tomar conocimiento de la situación a través de los discursos de las partes, de tal modo de armar el mapa del conflicto, los actores intervinientes, las acciones desarrolladas para solucionarlo y la voluntad de las partes para sentarse a dialogar.

Este aspecto es muy importante para que el mediador pueda definir si la situación es mediable, de lo contrario la intervención no será pertinente. La mediación es una instancia voluntaria, por lo que se debe contar con la voluntariedad de ambas partes.

Una vez verificada la situación y definida como mediable, se puede comenzar a trabajar, en base a los principios de trabajo.

### PRINCIPIOS DE TRABAJO

El éxito de todo proceso de mediación en este tipo de conflictos requiere el previo cumplimiento de cuatro principios.

***Principio N° 1. Exigibilidad a la empresa del cumplimiento de las normas de protección del medioambiente y de la calidad de vida de la población, según normativas vigentes a nivel nacional y departamental.***

No se debe mediar para resolver un conflicto si la empresa está en situación de incumplimiento de las normas vigentes y exigibles. La mediación no sustituye las exigencias de protección del medio ambiente y las que refieren a la situación legal de cualquier empresa.

Acá hay un aspecto de transparencia y de generación de confianza. La empresa debe documentar su cumplimiento y/o sus planes de mitigación y esta documentación debe ser un insumo de trabajo en la mesa de la mediación. Por esta razón se ubica a la técnica de mediación dentro de lo que puede ser una política de RSE de una empresa que, además de tener su situación ordenada desde el punto de vista normativo y legal, vive una situación de conflicto con su entorno más inmediato.

Actualmente existen tres importantes documentos de conocimiento público que proponen orientaciones y parámetros en materia de comportamiento socialmente responsable en esta temática: la Guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social (UNIT-ISO, 2011), el Pacto Global de la ONU (UNGP, s/f) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU (Naciones Unidas, 2011). A modo de ejemplo, citamos cuatro de los 10 principios propuestos en el Pacto Global

Principio del pacto global N° 1. *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional*

Principio del pacto global N° 2. *No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.*

Principio del pacto global N° 7. *Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales*

Principio del pacto Global N° 8. *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*

**Principio N° 2. Exigibilidad a los organismos del Estado (en los tres niveles: nacional, departamental y municipal) de ofrecer la protección del derecho de la población a un ambiente sano.**

Esto quiere decir que los organismos responsables deben, por lo menos, haber cumplido con los procesos habilitantes y de control posterior. De la misma manera esos organismos deben documentar su actuación y los resultados técnicos de la misma. Es muy importante que estos procesos sean transparentes tanto para la empresa como para la población, pues es el único camino para establecer relaciones de confianza que sean fundantes de los posibles acuerdos y por supuesto de su cumplimiento por todas las partes. En general los procedimientos administrativos y técnicos son complejos, en ocasiones difíciles de entender por un ciudadano sin formación técnica específica, por lo que el esfuerzo debe estar en que la información que se trasmite sea entendible por todos.

**Principio N° 3. Promoción de la responsabilidad ciudadana de ejercer el derecho en un ambiente sano y de una actitud de búsqueda del diálogo para la solución de los conflictos ambientales.**

Este principio, que debe ser trabajado con la población, es un llamado a la responsabilidad ciudadana y a la capacidad de desarrollar el diálogo. Ambos aspectos deben articularse para un buen tránsito del conflicto. Es importante destacar que la responsabilidad ciudadana es una convocatoria a trabajar por el bien común, por la protección del medio ambiente, por el cuidado de todos. Centrados en estos intereses del bien común se evita que en el conflicto se los confunda con intereses personales de alguno de los actores y que el conflicto transite por caminos que no son legítimos, ya que no responden a la comunidad. Este es un aspecto a cuidar pues no es extraño encontrarse con motivaciones personales, que a veces logran confundirse entre los intereses colectivos, que terminan arrastrando a toda una comunidad a empantanarse en un conflicto sin salidas.

**Principio N° 4. Análisis profundo y transparente que permita el diseño de la intervención, convocando a todos los actores (Estado, empresa comunidad) a asumir su responsabilidad.**

En este principio el mediador desarrolla su análisis previo al diseño de la intervención y en ese análisis incorpora una visión de derechos, pues en un conflicto entran en juego varios derechos en conflicto entre sí. El escenario de un conflicto se constituye por el ejercicio de derechos legítimos que extralimitan su campo de desarrollo, invadiendo los derechos de otros individuos o colectivos. Esta es una lógica natural en el desarrollo de toda sociedad y cuanto más dinámica es, mayores aún son los riesgos de superposición de derechos ejercidos sin límites.

En un Estado de Derecho los organismos responsables son los que deben detectar esa superposición de ejercicios y actuar para garantizar todos los derechos, en ocasiones limitando unos para garantizar otros. Lo que aporta la mediación es una intervención preventiva antes de que se produzca el daño, el que generalmente se desencadena (o al menos esto debiera ser así) ante las primeras señales de riesgo de afectación.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A continuación se sugiere una estrategia de trabajo a ser seguida por el mediador, la que implica transitar por seis pasos o etapas.

**Paso 1. Verificación del cumplimiento de las normas referidas a las habilitaciones y controles del Estado en la materia y de la aplicación de los protocolos de control. Además, en el caso de encontrar irregularidades se recomienda y exige dicho cumplimiento.**

Este paso es muy importante porque es desde el cual se verifican los aspectos legales, ubicando el trabajo de mediación en el marco de la normativa vigente. Bajo el principio de que las normas son herramientas para garantizar los derechos humanos, el cumplimiento de las mismas es el escenario mínimo para que, tanto el Estado (en su rol garantizador de derechos) como las empresas (en su rol de aportar al desarrollo de la sociedad) y la ciudadanía (ejerciendo su responsabilidad individual y colectiva), encuentren ámbitos de entendimiento que aseguren el desarrollo sostenible de una sociedad.

En el tránsito por la experiencia de la mediación es necesario comprobar que es posible la convivencia armónica entre actividades distintas, en la medida que cada actor esté dispuesto a limitar su accionar en función del respeto del derecho de los otros, más allá que en la trama urbana de una ciudad hay actividades empresariales incompatibles con el uso residencial del suelo. Esto está claramente establecido en las normas departamentales y estas constituyen la orientación principal para el otorgamiento de habilitaciones y contralores. La situación de conflicto surge ante crecimientos importantes de las empresas, o nuevos emprendimientos que no se ajustan a los estándares establecidos. En ocasiones los conflictos surgen ante la ausencia de diálogo entre los nuevos emprendimientos y la comunidad barrial circundante, lo que genera todo tipo de sospechas y de sensación de amenaza.

El proceso de mediación nunca sustituye la exigibilidad del cumplimiento de las normas y las obligaciones de la empresa y de los órganos de contralor.

**Paso 2. Se recoge la historia de relacionamiento entre la empresa y la comunidad de su entorno, registrando la historia vista tanto por la empresa como por la comunidad barrial.**

Es importante reconocer aquellos momentos en la historia de las partes que fueron de encuentro. En esa historia habrá posiblemente momentos de acciones conjuntas que forman parte de

la historia barrial, que se construyeron en conjunto y que ambas partes pueden reconocerse en ella. Alguno de esos aspectos pueden ser sostén y proyección para nuevas acciones que impulsen una nueva historia de relacionamiento.

También es necesario reconstruir la historia reciente del conflicto, aportada por ambas partes, pues es necesario objetivarla, articular visiones y construir una sola historia, que sea sobre la que efectivamente se trabaje: una construcción histórica del conflicto lo más allegada posible a los hechos reales, superando las construcciones subjetivas parciales, devenidas de la ausencia de diálogo y de suposiciones sobre la otra parte. Expresiones como “nunca hicieron nada por superar este problema y por no afectarnos” generan una predisposición que no ayuda a avanzar, cuando desde la otra parte se puede demostrar que sí se han hechos intentos por superar el problema aún cuando los resultados no hayan sido los deseados por todas las partes. Esto ayuda a objetivar la historia de las acciones y a generar un escenario habilitador de posibles acuerdos.

En este sentido es recomendable que estén sobre la mesa en ese momento las acciones de los organismos estatales responsables de las habilitaciones y de los controles, documentando también los procedimientos que se han llevado a cabo y los resultados a los que se ha arribado, así como también las acciones que se han desarrollado para superar la dificultad.

**Paso N° 3. *Se recoge la voluntad de ambas partes de conformar un ámbito para la mediación.***

Todo encuadre de mediación debe contar con la voluntad de las partes. Este es uno de los principios fundamentales, pues lo que se promueve es el diálogo y como resultado del mismo, alcanzar el mejor acuerdo posible y sostenible por las partes. Es por ello que antes de establecer el encuadre de la mediación se recoge la voluntad de ambas partes de participar y comprometerse con el espacio de diálogo y con los resultados que surjan de él.

Es importante que el mediador sea claro y explícito en relación a los roles de cada actor. En particular, se debe clarificar el rol del mediador, enfatizando en que no es un juez, por lo que no intervendrá para definir la solución sino que aportará la metodología y cuidará que el diálogo sea respetuoso, entendible por ambas partes y el vehículo para los acuerdos. Se debe señalar que el mediador trabajará para promover la horizontalidad entre las partes y ayudará en el camino de la construcción de los acuerdos que solo determinarán las partes.

**Paso N° 4. *Se ofrecen a la comunidad las garantías materiales y documentales de que se han desarrollado los controles previstos en la norma de protección y que la empresa cuenta con las habilitaciones que exigen las normas vigentes.***

El proceso de mediación nunca sustituye la exigibilidad del cumplimiento de las normas y las obligaciones de los servicios técnicos y la responsabilidad política de ofrecer las garantías de protección del medio ambiente y la calidad de vida de la población. A lo sumo, puede aplicarse para acordar las condiciones durante el proceso de regularización. Esto se basa en que el gobierno departamental autoriza a la empresa a desarrollar la habilitación en funcionamiento.

**Paso N° 5. *Búsqueda de intereses comunes que surjan del proceso de diálogo (construcción de una relación ganar-ganar).***

Como ya hemos explicitado, el valor del diálogo horizontal entre las partes es la base de la metodología. Se trata de un diálogo promovido por el mediador y con la ayuda ordenadora del mismo, con el objetivo de que desde ese diálogo surjan las coincidencias y la explicitación de voluntades para ir construyendo acuerdos. Estos acuerdos se darán paso a paso, a lo que llamamos "ir anudando intereses". El mediador va explicitando aquellos puntos que desde el diálogo parecen coincidencias y las voluntades explícitas de acordar.

En las voluntades explícitas de acordar está la actitud de moverse de la posición original y establecerse en el lugar de los intereses; es decir, de aquello que realmente le interesa a las partes modificar y en lo que se está dispuesto a acordar. Dicho de otra manera, estar también dispuesto a moverse de la posición original para establecerse en la construcción de un acuerdo y el desarrollo de una relación ganar-ganar.

Este aspecto implica muchas veces un cambio cultural, un cambio en nuestras matrices relacionales que hay que tener en cuenta. No podemos desconocer el esfuerzo que la gente hace para acordar desde el lugar de relaciones ganar-ganar, cuando todo el entorno de la educación social que hemos recibido nos dice que si uno gana el otro pierde, donde al que le toca perder se siente débil y queda con la necesidad de pasar a ser ganador en la próxima situación de conflicto. Porque, como resultado de esa educación social hemos construido sociedades enfrentadas.

Estos conceptos recorren toda la intervención y son la guía para el mediador, quien los debe tener como hoja de ruta para todo su trabajo, pues hacen a la sustancia de la intervención. Siempre con la claridad de saber que estamos frente a cambios de paradigmas en lo que hace al tránsito por los conflictos sociales, sobre los cuales es necesario desarrollar experiencias demostrativas exitosas, para así ir generando antecedentes positivos y alentadores, tanto para las empresas como para las comunidades. Y también para lograr que cada uno de los actores apueste verdaderamente por esta estrategia como un camino más económico en cuanto a la inversión de energía humana, tiempos e incluso recursos económicos. Siempre un conflicto resuelto por la vía de la mediación va dejar vínculos comunitarios más sanos que si el mismo conflicto se resuelve por vía judicial.

**Paso N° 6. Construcción de acuerdos basados en anudar intereses comunes, implementar acuerdos medibles y monitorear su cumplimiento en forma conjunta.**

Durante la intervención el mediador va "tejiendo", anudando intereses, está atento a todo aquello que surge como sostén de acuerdos sustentables. Una vez que se van explicitando los intereses, que las partes van saliendo de sus posiciones originales, que empieza a fluir la historia real, que se miran incluso desde otro lugar, va surgiendo la posibilidad de un nuevo mapa de relaciones sobre el cual se construye la posibilidad de generar una "nueva historia", distinta al anterior, pero reconociendo en ella todo lo bueno que ayuda ahora a transitar por este conflicto, los actores reconociéndose en la historia anterior y situándose como protagonistas de la nueva.

En este sentido, en sus intervenciones el mediador promoverá el protagonismo de las partes, colaborando con la construcción de acuerdos sostenibles. En este concepto está también (a diferencia de una instancia judicial en donde el juez es el que determina lo que tienen que hacer las partes), promoviendo el protagonismo de las partes, pues lo acordado deberá ser sostenido por ellas, por lo que el mediador intervendrá para que lo acordado no forme parte de una es-



trategia de salir de la situación sino que constituya un conjunto de compromisos sostenibles. Se recomienda siempre no asumir compromisos sobre los cuales no haya certeza de poder sostenerlos.



## RIESGOS DE LA INTERVENCIÓN

En todo proceso de negociación existen riesgos que pueden afectarla negativamente. En el marco de nuestra experiencia hemos podido identificar cuatro importantes riesgos.

### **Riesgo N° 1. *Que la empresa sustituya las gestiones de regularización por el proceso de mediación.***

Es importante destacar que la mediación no sustituye las responsabilidades que asume la empresa con el ordenamiento legal, las habilitaciones y con las condiciones de funcionamiento. Esto es un elemento de garantía, es una herramienta que debe articularse con la legalidad más absoluta y que ocupa el lugar de la generación de acuerdos. Aún cuando aspectos legales se cumplen, la empresa puede mantener un conflicto con su comunidad más inmediata.

Por esta razón decimos que en este contexto la mediación y la participación en ella por parte de la empresa se inscriben en una política de RSE, que va más allá del hecho obligatorio de cumplir con los parámetros legales exigibles. La voluntad de hacer acuerdos con la comunidad más allá de las exigencias formales y legales se inscriben dentro de una política de RSE.

Muchas veces nos hemos encontrado con empresas que luego de tener situaciones de conflicto (resultado, entre otros, de incumplimientos de las normas), resuelven estos aspectos pero el conflicto continúa. En estas circunstancias muchas veces la empresa no sabe qué hacer y se limita a mostrar su situación legal y de cumplimiento sin encontrar caminos de diálogo con la comunidad, que le continúa exigiendo y, en consecuencia, promoviendo otra actitud por parte de la empresa. Es acá donde se requiere de la intervención de un dispositivo de mediación que ayude a encontrar acuerdos y generar confianza entre las partes.

El gran desafío es contar con la herramienta antes de que los vínculos se desgasten, pues ahí es más difícil la reconstrucción de confianzas. Es necesario evitar los costos humanos y económicos actuando oportunamente. En síntesis, el mediador vigilará que la empresa continúe el proceso de regularización si es que tiene aspectos pendientes y, si no los hubiera, deberá demostrar fehacientemente la situación para despejar cualquier tipo de sospecha de actuación fuera de la norma.

### **Riesgo N° 2. *Que los servicios estatales reduzcan el ejercicio de control debido a la existencia del proceso de mediación.***

En la misma línea es necesario trabajar sobre este riesgo, vinculado a la responsabilidad de los organismos de contralor. Estos no deberán dejar de actuar, sino que por lo contrario es deseable que, además de su función de contralor, participen sumando garantías al proceso, siendo parte del encuadre de la mediación y aportando información oficial.

### **Riesgo N° 3. *Que la comunidad considere que la mediación va a resolver el problema y reduzca su compromiso con el tema o lo desactive.***

Este otro riesgo puede presentarse si la comunidad tiene una visión centrada en el conflicto y en aquellos fenómenos que desencadenaron el proceso. Si una vez resuelto el conflicto se desactiva la participación y se pierde el sentido de los aprendizajes incorporados, se desaprovecha el escenario para reconstruir relaciones que permitan a futuro encarar proyectos barriales de desarrollo comunitario que requieren la participación de todos los actores o que se potencian mediante ella.

Es importante siempre destacar que los objetivos del proceso de mediación son dos. Por un lado, resolver la situación planteada (razón por la cual se requiere la intervención del mediador) y por otro, incorporar un aprendizaje sobre cómo resolver conflictos por vías alternativas al enfrentamiento y a la judicialización de los mismos, de tal modo que la próxima vez que exista una diferencia entre las partes lo primero a utilizar sea el diálogo. Este segundo objetivo diferencia este enfoque de mediación de otros que se plantean solo la resolución del conflicto y no la construcción de un proceso de acumulación de aprendizaje. Creemos que es el enfoque de mediación más recostado a la Psicología Social y el más pertinente para la tarea de promover el desarrollo comunitario de las relaciones humanas en sociedades dinámicas como las que hoy tenemos y construimos.

Es deseable generar intervenciones que sean liberadoras y que no generen dependencia. Si hay aprendizaje acumulado habrá autonomía en el ejercicio de los derechos y la sociedad podrá avanzar en una construcción dialogada con menos enfrentamientos y en mejores condiciones de generar niveles de calidad de vida superiores.

#### **Riesgo N° 4. Que la mediación tarde en aplicarse a la solución del conflicto.**

Refiere a que la mediación no se articule desencadenando la metodología a tiempo, sino en momentos en donde el conflicto ya no es mediable y la única vía posible es la actuación judicial, debido a que las partes se han desgastado de tal modo que no están en condiciones de compartir una mesa de mediación.



## **APRENDIZAJES Y LOGROS OBTENIDOS**

**Primero.** No todas las situaciones son mediables. Es muy importante que el mediador pueda definir tempranamente si está en condiciones de ejercer el rol, por respeto a los derechos de las partes y para no generar expectativas falsas que frustren más a las personas que sufren el conflicto. Este es un aspecto ético fundamental.

**Segundo.** Es necesario contar con la voluntad explícita y el compromiso de todas las partes (Estado, empresas, vecinos), lo que es algo perfectamente posible, tal como lo demuestran muchos de los casos en los que hemos participado como mediadores. Hemos aprendido que es preferible demorar un poco la intervención para dar tiempo a las partes a expresar su voluntad de mediar sin presiones, convencidos de que es un camino que los compromete y que la solución depende en gran medida de la voluntad mediadora de ambas partes.

**Tercero.** Es necesario plantearse que el proceso, además de ser eficiente en la gestión del conflicto, debe generar aprendizajes para la resolución alternativa de los conflictos, a los efectos de evitar la dependencia de un agente externo para poder dialogar. Este enfoque de la me-

diación contempla dos objetivos; por un lado, la resolución del conflicto en el aquí y ahora y por otro, la generación de aprendizaje colectivo que permita incorporar la fuerza del diálogo como herramienta alternativa de resolución de conflictos. En esta línea compartimos una de las expresiones que más satisfacción nos dio al término de la mediación entre una empresa y sus vecinos: *“Esperemos que la próxima vez no necesitemos recurrir al Defensor del Vecino”*.-

**Cuarto.** Es posible incorporar en algunas empresas el compromiso con situaciones sociales que necesitan la intervención de distintos actores. Hemos aprendido que las empresas ven con satisfacción este camino, que valoran la posibilidad de recorrerlo e incluso, luego del tránsito por el conflicto encuentran nuevos canales de desarrollo de la RSE, dado el cambio en el clima de relacionamiento de la empresa con su entorno. Valoran también como resultado positivo el hecho de que los organismos de contralor, en la medida de que no hay conflictos con el entorno, ven facilitadas las gestiones administrativas, lo que reduce los tiempos de gestión y le permite a la empresa mayor dedicación a su actividad productiva y comercial.

**Quinto.** La mediación emerge como una herramienta válida para las empresas que adopten las orientaciones de la Guía ISO 26.000 o que se comprometan con los Principios del Pacto Global o los Principios Rectores de la ONU, ya que genera escenarios donde poner en práctica dichas orientaciones y principios. Es una oportunidad de transformar lo que en un principio se vive como una dificultad, en una posibilidad de servir a la comunidad, estableciendo lazos amistosos y de cooperación. Dicho de otro modo, la mediación contribuye significativamente a la aplicación de políticas de RSE en materia de relación con las comunidades vecinas.



## PERSPECTIVAS DE LA MEDIACIÓN EN URUGUAY

El acumulado de experiencias de este tipo en Uruguay es limitado, aun cuando las señales, tanto para las empresas como para las comunidades, son que es una herramienta muy válida. Cabe la pregunta de por qué las empresas no recurren más a la misma. A nuestro entender lo primero que se necesita es la difusión de la herramienta.

En la medida que se la difunda y se continúe acumulando experiencias será posible instalarla como una práctica más frecuente, que no solo sirva para resolución de los conflictos existentes, sino que además opere como estrategia preventiva de posibles conflictos a futuro. En ese sentido, la mediación puede aportar en forma significativa para evitar conflictos, si las empresas en el momento de decidir instalarse en un determinado espacio, además de comenzar el proceso habilitatorio, inician de forma paralela un diálogo con la comunidad de su entorno y que para ello contarán con un mediador que facilitara el diálogo y le diera un encuadre técnico a esos intercambios. Esto le evitaría, tanto a la empresa como a la comunidad, una serie de desgastes que se producen cuando las empresas se instalan sin un diálogo previo con su entorno.

En los últimos años en Montevideo se han incrementado estas situaciones de controversia entre las empresas y su entorno, dado el crecimiento de las actividades productivas, del tránsito, los ruidos, el riesgo de contaminación y otros aspectos que son producto de ese crecimiento. Estas situaciones, que no han sido bien tratadas, generan en la población una relación de rechazo y lo que debiera valorarse como positivo, dado el incremento de la mano de obra y del crecimiento del País en general, se vive como amenaza. Además, han encontrado a las políticas públicas con muchas dificultades para adaptarse a una realidad de cambios, con una gran

dinámica, en la que debiera el Estado ser promotor de un crecimiento sostenible, atento a las modificaciones y repercusiones que el crecimiento trae de bueno y de riesgoso en la vida cotidiana de una comunidad barrial.

El principal desafío consiste entonces en encontrar las herramientas adecuadas para acompañar ese crecimiento y para que el mismo contemple aspectos vinculados a los derechos humanos, cuidando no afectarlos y que cada actor asuma la responsabilidad que le corresponde, comprometiéndose a contemplar al “otro” en las decisiones que toma, con disposición a ceder para la construcción de sociedades más justas, más democráticas y sostenidas en relaciones “ganar-ganar”.■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Naciones Unidas (2011).** *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.* Nueva York y Ginebra.
- **UNIT-ISO (2011).** *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT).* Montevideo. Uruguay.
- **United Nations. Global Compact.** [https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html). Consultado en Diciembre de 2014.

# La responsabilidad social de las universidades y su inserción en el contexto iberoamericano.

Relevancia de la Carta de Río – 2014.

## RESUMEN

El tercer encuentro internacional de rectores de universidades, organizada el 2014 por la red Universia en Río de Janeiro, mantiene en su declaración final la voluntad de trabajar en pro de un Espacio iberoamericano de conocimiento socialmente responsable. Este trabajo expone algunos desarrollos previos respecto a la denominada Responsabilidad Social Universitaria (RSU), atendiendo a experiencias de generación de modelos teóricos y metodológicos que universidades en países Latinoamericanos y España han desarrollado en un período iniciado el S. XXI. La atención se centra en las conclusiones y retos que señala la Carta de Río, los cuales servirán para apuntalar algunas de las propuestas que deberían tenerse en cuenta para lograr el objetivo de constituir un modelo iberoamericano de conocimiento socialmente responsable.

Palabras Clave: Educación Superior,  
Responsabilidad Social  
Universitaria, Iberoamérica.

## ABSTRACT

Participants of the Third Universia International meeting of chancellors, which was held in Río de Janeiro in 2014, formulated a common action strategy expressed in a final document called Declaration Universia Río 2014 or Carta de Río. This article reflects upon some precedents regarding "University Social Responsibility" (USR) in Ibero-America and the relevance of Carta de Río's ten key strategies in our context, with focus on identifying main challenges to be assu-

### DATOS DE LOS AUTORES:

**Juan José Martí Noguera.**

**Título académico:** PhD. Psicología

**Pertenencia institucional:** Centro de Estudios y Análisis Económico. Universidad Antonio Nariño. Colombia.

**Cargo:** Investigador

### CONTACTO:

Juanjomn@gmail.com

**Óscar Hernán Vargas Villamizar.**

**Título académico:** MsC. Economía y Negocios

**Pertenencia institucional:** Consultor independiente y capacitador empresarial. Colombia.

### CONTACTO:

ohvargas@rocketmail.com

Recibido: 15 / 10 / 2014

Aceptado: 18 / 11 / 2014

med by universities, public and private sectors in order to promote a socially responsible Ibero-American knowledge framework.



## INTRODUCCIÓN

El mercado laboral de la llamada sociedad de conocimiento (Drucker, 1993) exige a la Educación Superior que forme un recurso humano competente en saberes especializados, con el objetivo de que ejecute tareas concretas, pero que también esté dotado de la capacidad creativa e innovadora necesarias para mejorar estas prácticas (Martí Noguera et al, 2014); y que posea la capacidad para adaptarse a un escenario cambiante, en el que el capitalismo y la globalización se han constituido en las meta-narrativas que proveen el “cimiento de la moral y los valores” (Tietze, Cohen y Musson, 2005, p. 55).

De acuerdo con Chao Jr, (2014), la internacionalización de la Educación Superior se ha convertido en una prioridad tanto de los gobiernos como del sector empresarial multinacional: en el contexto actual, un trabajador competente debe tener un perfil cosmopolita, y esta formación debe ser provista por la Educación Superior a través de la movilidad estudiantil, la educación transnacional, la formación académica en inglés y currículos internacionales (Chao Jr, 2014, 3).

La promesa implícita en el ámbito actual es que un trabajador competente y con formación multicultural tendrá cabida en el mercado laboral; sin embargo, esta promesa aún está lejos de ser cumplida. Por ejemplo, un estudio acerca de la armonización entre la educación y el empleo publicado por la escuela de negocios IESE (García, 2014) muestra una incongruencia entre las personas que cuentan con Educación Superior en España, país miembro de la Unión Europea y su iniciativa ERASMUS<sup>1</sup>, y las elevadas cifras de desempleo (en especial el juvenil); mientras que los directivos empresariales señalan la dificultad para encontrar el talento humano que requieren en sus organizaciones.

Las universidades, en la encrucijada de generar conocimiento con fines de mercado o para generar conocimiento sin esos fines, son el centro de atención de múltiples miradas en un proceso de cambio y transformación de la organización como tal. A principios del siglo XXI la universidad no es solamente un lugar de pensar sobre la sociedad, sino también un agente de producción de conocimiento aplicado en un contexto acelerado por la irrupción de las tecnologías.

La universidad puede limitarse a egresar profesionales y producir conocimiento, pero también puede reflexionar e inducir a reflexionar a sus egresados sobre el modelo de desarrollo que llevar a cabo, puesto que la sociedad sigue acudiendo a la academia en busca de respuestas (Martí et al., 2014).

Martí et al. (2014) reflexionan acerca de los orígenes de la universidad hace casi un milenio, en que los estudiantes, incluso de programas técnicos, eran vistos como “artistas” que desarrollaban su arte en forma independiente al poder económico y político; y como la institución inició su cambio en el siglo XIX, abandonando su condición de lugar pausado de enseñanza

<sup>1</sup> European Community Action Scheme for the Mobility of University Students (Plan de Acción de la Comunidad Europea para la Movilidad de Estudiantes Universitarios).

y contemplación, para transformarse ahora en un “potente negocio, complejo, demandante y competitivo” (Skillbeck, 2001; citado por Brunner, 2009: 24).

La relación entre Educación Superior y ámbito empresarial no puede soslayarse, y en pleno auge de la globalización de bienes y servicios, la dinámica de integración de la Educación Superior a nivel internacional es un proceso para garantizar la competitividad de las regiones.

En el contexto latinoamericano aún se está distante de lograr el grado de coordinación y trabajo conjunto del contexto europeo, siendo un factor que resta competitividad a la región. En este escenario, la *Carta Universia Río* (2014) cobra importancia al materializar el acuerdo de voluntades entre rectores y directores de Instituciones de Educación Superior (IES), asistentes al “*III Encuentro Internacional de Rectores Universia: Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas*”. Estos encuentros, que se realizan cada cuatro años, son de importancia vital para aunar esfuerzos en construir un espacio latinoamericano de conocimiento que sea socialmente responsable, en concordancia con los acuerdos alcanzados en el anterior encuentro realizado en Guadalajara (2010).

La *Carta de Río 2014* centra su foco de atención en los rectores, quienes bajo su mandato deben orientar a sus universidades a integrarse al espacio de conocimiento internacional y a gestionar el cambio desde la responsabilidad social. En este artículo se hace un recorrido acerca de los avances en Responsabilidad Social Universitaria (RSU), para luego resaltar los puntos en común con la Carta de Río, con el fin de señalar acciones que puedan contribuir a que la generación que está formando la Educación Superior, y que está llamada a ocupar posiciones clave en las organizaciones públicas y privadas, se inicie en el proceso de “sensibilización” acerca de lo que implica ser socialmente responsable en un ámbito global (Martí, 2011).



## VISIÓN ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN IBEROAMÉRICA

En torno a la conceptualización de la RSU, Martí-Vilar y Martí (2013) diferencian dos enfoques claros. El primero se centra en los procesos y está alineado con las demandas de la Unión Europea a la Educación Superior, reclamando un proceso de sostenibilidad asociado a indicadores financieros (De La Cuesta, De la Cruz y Rodríguez, 2010), mientras que el segundo se orienta a identificar lo que la Educación Superior brinda a la sociedad en una búsqueda por compensar las desigualdades socio-económicas latentes en Iberoamérica (Torres y Trápaga, 2010), diseñándose un modelo de gestión de impactos entre la filosofía y la gestión (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009).

En la primera década del siglo XXI, el estudio de la RSU tuvo un especial desarrollo, impulsado por el capítulo de ética del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desde el que se ofreció asesoría a las universidades latinoamericanas en modelos de RSU (Martí, Gaete y Martí-Vilar, 2013). Al mismo tiempo, en España y Brasil se inició un proceso de inclusión de la RSU en políticas públicas.

En el caso español, la Estrategia Universidad 2015 (Ministerio Educación, 2010) fue considerada ambiciosa al abordar como objeto de la RSU cinco ejes: el primero, enfocado en informar, sensibilizar y orientar a los estudiantes acerca de la responsabilidad social y desarrollo sostenible; el

segundo, en el que se establece que la responsabilidad social debe ser una condición transversal en todo el proceso educativo: el tercero, en el que se exhorta a explorar nuevas perspectivas en investigación en la temática y su aplicación a líneas de trabajo; el cuarto, que establece que las actividades de transferencia e innovación deben tener en cuenta la responsabilidad social y el desarrollo sostenibles, y que estas actividades deben perseguir retornar a la sociedad el esfuerzo realizado para su financiación; y finalmente, el quinto eje entiende a las Instituciones de Educación Superior como entes que deben gestionarse a sí mismas en forma responsable, transparente y sostenible.

En el caso de Brasil, la ley 10.861 definió que el Estado debe promover y profundizar en los compromisos y responsabilidades sociales de las instituciones de Educación Superior, lo que se hará "por medio de la valorización de su misión pública, de la promoción de los valores democráticos, de respeto a la diferencia y la diversidad, de la afirmación de autonomía y de la identidad institucional" (Ley 10.861, 2004).

Sin embargo, no existe una línea clara acerca de qué debe incluir la RSU y cómo se debería implementar en nuestro contexto (Martí y Martí-Vilar, 2013). Hasta la fecha, en los diferentes procesos realizados para implementar la RSU en universidades iberoamericanas, salvo el caso de la red AUSJAL<sup>2</sup>, no se ha dado continuidad a la sistematización de un proceso común, sino que se han creado múltiples modelos de la mano de vicerrectorados u oficinas de RSU que carecen de continuidad más allá del mandato del rector de turno.



## CONTRIBUCIÓN DE LA CARTA DE RÍO A LA COMPRENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO IBEROAMERICANO.

La educación es un ciclo completo: de la educación básica se llega a la superior, que se encarga de capacitar a los docentes que enseñan en la básica y a los gestores de las políticas públicas en educación. Es por esto que para Martí (2011) la responsabilidad social de la universidad trasciende su misión de formar, por lo que su función debe ser "reformular" la educación a través de la investigación constante y la adaptación del sistema a los cambios sociales. Ante esto, se mantiene vigente lo aportado por Jiménez (2008), quien indica que, antes de gestionar la RSU, es necesario que sea definida junto a los grupos de interés.

Los organismos supranacionales han apropiado este compromiso de preparar al modelo educativo para su inserción al contexto actual: por ejemplo, el informe denominado "Políticas de Educación Superior en Iberoamérica, 2009-2013" (Brunner y Villalobos, 2014) fue un esfuerzo para el reto de establecer un espacio de conocimiento iberoamericano, en una región con más de 15 mil instituciones de Educación Superior pero en la que apenas el 1,3% están orientadas a la investigación.

En este escenario, la *Carta de Río* es un avance fundamental al materializar el acuerdo alcanzado entre rectores y dirigentes de 1103 universidades provenientes de 33 países asistentes al *III Encuentro Internacional de Rectores* para demarcar las prioridades de las Universidades a nivel iberoamericano. Esta carta supone un logro entre el sector privado que representa Universia

<sup>2</sup> Asociación de Universidades Confiadas a la a Compañía de Jesús en América Latina.



(como parte de la división de Universidades del Grupo Santander) y un ecosistema muy heterogéneo, conformado por universidades públicas, privadas y otras instituciones de Educación Superior; que a través de diez puntos básicos presenta las soluciones a acometer en el seno de cada universidad y en conjunto, los cuales son presentados y analizados a continuación.

## 1. La consolidación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC) a través de un Sistema de Reconocimiento de Estudios y Títulos.

La integración universitaria en la Unión Europea (Plan Bolonia<sup>3</sup>) vino marcada, o más bien condicionada, por una integración socio-económica inicial que, entre otros puntos, incluía la necesidad de un espacio común de educación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por medio de los programas de competencias (como el informe PISA o el programa Definición y Selección de Competencias clave) ya está imponiendo la necesidad de un modelo educativo que forme un perfil de trabajador con ciertos rasgos homogéneos en todo el planeta (Martí, Moncayo, Vargas y Martí-Vilar, 2014).

A nivel iberoamericano, los procesos de integración regional e internacional como MERCOSUR, ALBA y la Alianza del Pacífico, incluyen acuerdos en materia de investigación y transferencia. La integración de la Educación Superior, en un modelo de economías liberalizadas, es un paso más. En el caso de la educación se tiene un recorrido estable gracias a entidades como el Convenio Andrés Bello y la Asociación de Universidades de América Latina y Caribe para la Integración (AUALCPI), que se constituyen en un soporte para formalizar los procesos de movilidad y reconocimiento de títulos establecido en Río.

## 2. La responsabilidad social y ambiental de la universidad desarrollada por medio de Programas de Responsabilidad Social (Cooperación Social y Voluntariado Universitario) y Planes de Desarrollo Local Sostenible.

Gaete (2011) señaló la heterogeneidad y multiplicidad de concepciones de RSU, lo que hace imprescindible la emergencia de planteamientos que faciliten una mejor comprensión y aplicación a la gestión universitaria. La caracterización de la Responsabilidad Social como programas de proyección a la comunidad por medio de modelos pedagógicos (como el de aprendizaje y servicio), es una característica del entorno latinoamericano (Martí y Martí-Vilar, 2013) que toma consistencia en los acuerdos proyectados.

Al tiempo, el desarrollo local sostenible de las universidades deber partir de una revisión de la infraestructura propia y la integración en el entorno regional, de modo que por medio de investigaciones y prácticas ejemplarizantes pueda promover el necesario modelo de economía sostenible y en equilibrio ambiental.

<sup>3</sup> La Declaración de Bolonia puso en marcha el Espacio Europeo de Educación Superior para favorecer la movilidad y oportunidad de empleo de los ciudadanos de los países miembros.

### 3. La mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas a través de un Sistema de Información de la Educación Superior en Iberoamérica.

La gestión de un proyecto requiere de disponer de la información e indicadores que permitan evaluar desde la línea base a las metas a lograr. Las dificultades propias de cada universidad por establecer un sistema de información auditable y transparente, más la ausencia de una política estatal que unifique criterios sobre los sistemas de información, causa que este sea uno de los grandes retos a nivel de las instituciones de Educación Superior.

La experiencia de la Unión Europea durante el Plan Bolonia puede y debe ser un referente que, acorde a las necesidades propias de la región, sirva para incluir variables de desempeño, gestión, cumplimiento de objetivos y evaluación de la responsabilidad social.

### 4. La atención a las expectativas de los estudiantes mediante programas transnacionales de excelencia académica.

El acceso a la Educación Superior ha contribuido a su masificación, por lo que las expectativas acerca de la empleabilidad y el retorno de la inversión se han alterado en muy poco tiempo. La internacionalización de la Educación Superior a través de la creación de un espacio común de conocimiento deberá contar con la posibilidad de articular programas para que los estudiantes, con base en sus méritos académicos, puedan beneficiarse del acceso a conocimientos que de otra forma les serían inaccesibles.

### 5. La formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes mediante una Iniciativa Iberoamericana de formación de profesorado.

El rol del docente ha cambiado debido a factores transversales como la irrupción de las TIC en el aula, hecho que provoca un mayor conocimiento por parte de estudiantes de herramientas que facilitan el acceso al conocimiento; y a ello se suma la exigencia de que el docente sea un investigador en constante conexión con la realidad regional, nacional e internacional. Ante esto, un avance clave es el acuerdo en la necesidad de una iniciativa iberoamericana orientada a preparar al docente a actuar en un ámbito de movilidad directa, como actor que visita en estadías otras universidades, e indirecta, al recibir estudiantes de otras regiones y países.

### 6. La garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales por medio de programas de prácticas profesionales y de emprendimiento para estudiantes.

Martí Noguera et al. (2014) remarcan como las directrices emanadas de la OCDE impulsan a la Educación Superior al desarrollo de competencias para su empleabilidad. Las soluciones aportadas por Rio 2014 van en la línea de satisfacer las demandas del mercado, apostando por el fomento de las prácticas profesionales para que el estudiante se adapte al entorno laboral lo antes posible y reduzca su dependencia hacia la contratación como empleado y se enfoque más en adquirir habilidades para el emprendimiento; siendo este un aspecto resulta crucial para evitar una sobreoferta de perfiles formados para áreas que ya no admiten mayor contratación a nivel regional o internacional.

7. La mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación impulsada por el Proyecto "Iberoamérica Investiga" para la formación de doctores y personal investigador.

La investigación también ha cambiado con la inmersión en la tecnología y la masificación de universidades. Actualmente se producen al día en el mundo miles de artículos producto de investigaciones y se remiten a revistas que publican cada vez más una versión de acceso digital.

Esta creación de conocimiento que se genera en grupos de investigación de diferentes regiones y países, para ser útil socialmente debe canalizarse y articularse en redes de investigación que permitan compartir recursos y abordar en conjunto temas de importancia para el espacio iberoamericano en general y para cada región en particular.

8. La ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad en el marco del Programa Iberoamericano de movilidad universitaria.

La internacionalización ya no es una opción sino una demanda del mercado laboral, y tal como lo demuestran las experiencias en el marco de la Unión Europea. La participación en programas de internacionalización del conjunto de personas que integran la comunidad universitaria es lo que permite una mayor comprensión de otros contextos. Por esto, un Programa iberoamericano supranacional es un ente indispensable para articular las demandas sociales y favorecer la movilidad de los tres estamentos que la conforman: docentes/investigadores, estudiantes y personal administrativo.

9. La utilización plena de las tecnologías digitales en un Espacio digital iberoamericano,

Respecto a la transversalización de las TIC en la Educación Superior, Martí-Vilar et al. (2013) se refieren al conectivismo como el marco del desarrollo de la ciencia en la globalización. Una sociedad de conocimiento digitalizado y de interacciones múltiples provoca desconcierto en quienes se iniciaron en la actividad académica en el siglo pasado, mientras que las personas ya nacidas en los albores del siglo actual prácticamente han vivido (en la mayoría de países) toda su vida con la idea de que las herramientas digitales son elementos indispensables.

Al tiempo, por medio de los cursos virtuales abiertos (MOOC por sus siglas en inglés) las universidades están expandiendo la docencia certificada más allá de sus fronteras. La propia red Universia ha puesto en marcha un portal de cursos masivos virtuales (MiriadaX), por lo que es de suponer el progresivo avance en el próximo cuatrienio en el proceso de reconocimiento de diplomas y la consolidación del modelo que valora la investigación realizada con un componente de internacionalización mediante alianzas entre universidades de la región.

10. La adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación por medio de Planes de uso compartido de grandes instalaciones y equipamientos.

La ascendente aparición de actores privados en la Educación Superior conlleva una masificación de la oferta académica, un aumento de las estructuras físicas y organizacionales, al tiempo que se da un proceso de cambio en la financiación de la universidad pública.

Estos factores, unidos a la virtualización del conocimiento, hacen previsible la reorganización de las universidades y la habilitación de un modelo virtual de campus en nube (cloud-campus) sin localización física que, al estilo de los nuevos MOOC, agrupen múltiples conocimientos para que un estudiante se construya su hoja de ruta mediante una formación autónoma.



## CONCLUSIONES

La Carta de Río cobra importancia para el futuro de la Educación Superior en Iberoamérica al ser un avance en el propósito de conformar un Espacio Iberoamericano de Conocimiento Socialmente Responsable. Sin embargo, y acorde con las demandas de una sociedad interactiva (con mercados emergentes y dinámicas de relacionamiento entre regiones marcadas por tratados de libre comercio) la principal proveedora de materia prima "humana" y de conocimiento, la universidad, se debate en la diatriba de García (2014) de transformar la educación hacia lo que la sociedad (el entorno profesional en concreto) va a exigir al individuo o promover el trabajo de fomentar el espíritu crítico en la formación, para que el conocimiento no sea una mercancía más sino un continuo desarrollo conjunto que pueda someterse a debate abiertamente desde la crítica constructiva (Martí-Vilar, Vargas, Moncayo y Martí, 2014).

A juicio de los autores, en el ámbito Iberoamericano sigue faltando una referencia más explícita hacia el desarrollo de profesionales socialmente responsables, que redunde en orientar la educación a tomar medidas para que el estudiante apropie competencias socialmente responsables en conjunto a la adquisición de un perfil competitivo y adaptado a las demandas organizacionales.

El rol de los docentes resulta clave como transmisor de valores, aspecto que es señalado por García-Molina (2013) como la labor de *"intentar que los estudiantes y los saberes se encuentren, pero también que esos saberes trasciendan las paredes de la universidad y tengan efectos en lo social amplio. El profesor universitario se ubica entre el compromiso con un encargo social hecho a la universidad y el futuro desempeño profesional exigido al estudiante."* (p. 12)

Los retos propuestos en Río 2014 son ambiciosos y una lectura de tendencias parece corroborar que se darán, bien por activa o por pasiva, los intercambios y dinámicas internacionales por acción de mercados y tratados de libre comercio. Es por ello que la universidad, como fuente de conocimiento, no puede mantenerse en el furgón de cola a la hora de adecuar su estructura a las necesidades actuales de un mundo en transición, marcado por las desigualdades (brechas) socioeconómicas. La labor de investigación debe mirar introspectivamente y hacia afuera de la mano de la sociedad en su conjunto (sociedad civil y empresa), de forma que se aprenda del camino recorrido, se comprenda hasta qué punto son las personas que se han formado y se forman en las IES, las que toman decisiones en empresas y gobiernos, y así en una estructura de red - inteligencia colectiva, asuma el timón y responsabilidad social de guiar a nuestras sociedades en este camino del siglo XXI que apenas inicia su recorrido. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Barro Ameneiro, Senén y Fernández López, Sara (2014).** *“La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Avance de resultados.”* España. Red Emprendia.
- **Brunner, J. J y Villalobos, C. (2014)** *“Políticas de Educación Superior en Iberoamérica, 2009-2013.”* Centro de Políticas Comparadas de Educación, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile,
- **Chao, Jr, R. (2014).** *“Idealism and Utilitarianism in Internationalization of Higher Education.”* Internationalization of Higher Education. N° 78., pp. 3-4.
- **Colby, A.; Ehrlich, T.; Beaumont, E. y Stephen, J. (2003).** *“Educating citizens: Preparing America’s undergraduates for lives of moral and civic responsibility.”* San Francisco: Jossey-Bass.
- **Cruz, Antonio (2014).** *“Análisis de las Actividades de Investigación + Desarrollo + Innovación + Emprendimiento en Universidades de Iberoamérica, Colección Estudios RedEmprendia.”* Recuperado de: <http://cort.as/Lklr>
- **De La Cuesta, M.; De la Cruz, C. y Rodríguez, J.M. (2010).** *“Responsabilidad social universitaria.”* (1st ed.). Netbiblo, La Coruña.
- **Gaete Quezada, R. A. (2011).** *“La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: El caso de España.”* Revista de Educación, (355), pp. 109-133
- **García Lombardía, Pilar (2014).** *“Armonizar la educación con el empleo en España. Un reto a 5 años.”* España. IESE.
- **García-Molina, J. (2013).** *“Profesar la profesión de profesor. Entre el filósofo y el agente doble.”* Athenea Digital, Vol. 13, pp. 13-27.
- **Gargantini, D. (2014).** *“Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.”* Cuadernos de RSO (2) 1, pp. 17 - 35.
- **Gómez, A. (2014).** *“¿El ‘ocaso’ de Kant y Nietzsche?”* Noticia recuperada del el diario “El Mundo” >En: <http://cort.as/LY6B>
- **Jiménez de la Jara, M. (2008).** *“¿Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la universidad?: una experiencia concreta.”* Revista Educación Superior y Sociedad. 13(2), pp. 139-162.
- **Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. (2004)** Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. DOU nº 72, Seção 1, de 15/4/2004. Brasília, DF: Presidência da República. Casa Civil.
- **Marchesi, Álvaro (2014).** *“Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2014. Avances en las Metas Educativas 2021.”* España. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- **Martí, J. J (2011).** *“Responsabilidad Social Universitaria: estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades Iberoamericanas.”* Tesis Doctoral. Departamento

de Psicología Básica Universitat de València Estudi General. España. Obtenido de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=30195>

- **Martí Noguera, J.J y Martí-Vilar, M. (2013).** *“Una década de responsabilidad social universitaria en Iberoamérica.”* Revista Española del Tercer Sector. Nº 25. Madrid, pp. 145-162.
- **Martí, J.J., Martí-Vilar, M., Puerta, I. C. (2011).** *“Hacia un modelo de neuro-responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano.”* International Journal of Psychological Research, 4 (1), 2011, p. 24-28. Disponible em: <<http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/24>>.
- **Martí, J. J; Gaete, R. y Martí-Vilar, M. (2013).** *“Responsabilidade Social Universitária: um olhar da realidade ibero-americana.”* Revista ABMES, 2013, p. 35 - 41.
- **Martí, J.J; Gaete, R.; Puerta-Lopera, I.C. y Martí-Vilar, M. (2014).** *“Responsabilidad Social y Ética en Educación Superior: Marcos y experiencias.”* En Ana Hirsch Adler / Rodrigo López Zavala. Ética profesional en educación superior. Finalidades, estrategias y desafíos de la formación. pp. 19 - 37.
- **Martí, J.J; Moncayo, E.; Vargas, O. y Martí-Vilar, M. (2014).** *“Reflexión sobre los discursos en Educación Superior desde la psicología social crítica.”* Revista de Educación Superior. Vol. XLIII, núm. 172, pp. 33-55
- **Martí-Vilar, M.; Vargas, O.; Moncayo, J. y Martí, J. J (2014).** *“La formación en razonamiento moral y pensamiento crítico en la Educación Superior.”* Brazilian Geographical Journal: Geosciences and Humanities research medium, Ituiutaba, Vol. 5, n. 2, p. 398-414.
- **Martí-Vilar, M.; Martí, J. J., Vargas, O. y Llinares, L. (2013).** *“La universidad ¿en la era del conectivismo? Un abordaje a las implicaciones en la investigación, la formación y la transferencia.”* Revista @mbienteeducação, Universidade Cidade de São Paulo. Vol. 6 • nº 2, pp. 210 - 223.
- **Martí-Vilar, M.; Moncayo, E. y Martí, J.J (2014).** *“Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria.”* Revista Digital de Investigación y Docencia Universitaria. Año 8, núm. 1, pp. 77-94.
- **Ministerio de Educación (2010).** *“Estrategia Universidad 2015. Contribución de las Universidades al progreso socioeconómico español.”* Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/eu2015/2011-estrategia-2015-espanol.pdf?documentId=0901e72b80910099> (Accedido en 17/11/2014)
- **Tietze, S., Cohen, L. y Musson, G. (2005).** *“Understanding Organizations Through Language.”* Londres: Sage.
- **Torres, M. y Trápaga, M. (2010).** *“Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y perspectivas.”* Argentina: Paidós.
- **Universidad Construye País (2006).** *“Una manera de ser universidad, teoría y práctica en la experiencia chilena.”* Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País
- **Vallaes, François; De la Cruz, Cristina y Sasia, Pedro M. (2009).** *“Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos.”* México. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.

# Aprender e ajudar: motivações dos voluntários hospitalares em Portugal e suas implicações para a gestão das organizações<sup>1</sup>

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho de investigação é a identificação das motivações que levam os voluntários a doarem o seu tempo e trabalho a uma organização sem fins lucrativos (OSFL). Os resultados deste trabalho de investigação têm importantes implicações e espera-se que as OSFLs possam melhorar a sua forma de atuação, integrando uma gestão de voluntários mais profissional e eficaz. Compreender as motivações dos voluntários poderá trazer importantes retornos em termos de desenho de políticas mais eficientes e uma maior concentração na atração e fidelização de voluntários.

Palabras Clave: Voluntários, Motivações, Hospitais, Organização sem fins lucrativos

**Marisa R. Ferreira**

**Título académico:** Doutora em Ciências Empresariais

**Pertenencia institucional:** Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Cargo:** Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI - Instituto Politécnico do Porto

**CONTACTO:**  
marisaferreira@eu.ipp.pt

Recibido: 10 / 10 / 2014

Aceptado: 20 / 11 / 2014

## ABSTRACT

The main objective of this research is to identify motivations that lead volunteers to donate their time and work to a nonprofit organization (NPO). The results of this research have important implications and is expected that NPOs can improve the way they operate, integrating a more efficient and professional volunteer management. Understanding volunteers' motivations can bring significant returns in terms of policy design and a higher concentration in volunteers' attraction and retention.

## INTRODUÇÃO

A simples ideia de designar ou classificar alguém como voluntário é mais complexo do que à primeira vista pode parecer. De acordo com alguns autores, voluntário é uma pessoa que

1. Este trabalho é parte integrante da tese de doutoramento da autora, terminada em dezembro de 2012.

oferece o seu serviço a uma determinada organização, serviço esse que origina benefícios ao próprio e a terceiros, sem esperar uma compensação monetária (Shin & Kleiner, 2003). “A característica identificadora do trabalho voluntário é a gratuidade nas suas dimensões exterior e interior: a exterior consiste no facto do voluntário não auferir remuneração, e a interior consiste na decisão livre de a não receber, com base em motivações que variam de pessoa para pessoa” (Catarino, 2003: 11).

O voluntariado é um fenómeno já com um nível de maturidade importante (Schervish, 1993) e ao longo dos tempos tem conseguido uma importante ampliação através do apoio de várias organizações e pessoas. “O voluntariado tem uma marcada identidade que transcende classes sociais, educação, sexo e idade. Baseia-se numa forma de perspetivar, sentir e atuar sobre temas sociais e de interesse público, advogando práticas sociais alternativas” (Calha, 2006: 170-171). Os voluntários fazem importantes contribuições, dando apoio a comunidades através de um vasto leque de atividades (organizam campanhas de prevenção, apoiam doentes ou alunos com dificuldades de aprendizagem, recolhem alimentos, roupas ou brinquedos, entre outros). As organizações reconhecem que o papel do voluntário é, hoje, fundamental e sabem que estes necessitam de trabalhar e aprimorar competências para que estas aptidões e competências sejam adequadas às suas funções, assim a adoção de práticas de gestão profissional torna-se imprescindível.

No âmbito deste trabalho de investigação irá ser estudado o voluntariado hospitalar, este tipo de voluntariado trabalha a humanização deste contexto em particular, muitas vezes os pacientes passam longos períodos de tempo circunscritos ao ambiente interno do hospital, sendo assim o voluntariado será um recurso humano de apoio, num cenário extremamente exigente em termos de solicitação de serviços, nem sempre relacionados com cuidados de saúde (Paúl, Martin, & Roseira, 1999). Sendo assim, este trabalho de investigação apresenta a situação atual do voluntariado hospitalar em Portugal e pretende saber o que leva determinado indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma organização. Justifica-se uma investigação que estude estas motivações, sendo que a análise desses dados pode ter implicações na forma como as OSFLs devem recrutar ou seduzir os voluntários. Portanto, no essencial, o grande objetivo deste trabalho de investigação é identificar as motivações que levam um indivíduo voluntário a doar o seu tempo e trabalho a uma OSFL. Especificamente este artigo: a) apresenta o que se entende por voluntariado hospitalar e quais as principais motivações para o voluntariado; b) caracteriza o voluntariado hospitalar em Portugal; c) apresenta e discute as principais motivações dos voluntários hospitalares e termina d) apresentando os principais contributos para a gestão das OSFLs.



## VOLUNTARIADO HOSPITALAR

Em Portugal, as Ligas dos Amigos dos Hospitais procuram complementar o serviço prestado pelos hospitais materializando a sua missão de cuidar e dar apoio aos pacientes e aos seus familiares (Leandro & Cardoso, 2005). A necessidade de se criar um diálogo mais amplo e próximo entre a sociedade civil e o hospital surge na tentativa de aliar o aspeto técnico com o humano, complementando o serviço, na sua globalidade, permitindo a obtenção de melhores resultados na prestação de cuidados de saúde. O impacto e a importância do voluntário hospitalar não se confina ao número de horas que disponibiliza, mas sim ao papel que pode representar na vida dos pacientes, à transformação que pode causar, à ajuda que pode prestar e



à disponibilidade que pode mostrar. “Os hospitais estão ligados a situações de angústia e/ou de sofrimento. As situações de imprevisibilidade e de perda são frequentes e com elas fortes doses de mal-estar. Não obstante, nem todas as fontes de angústia e/ou de sofrimento são iguais, nem todas têm o mesmo significado. Distinguir as diferentes causas dos sentimentos de mal-estar dos utentes, adquire importância, no momento de realizar qualquer tipo de melhoria na prestação de cuidados, incluindo a prestação voluntária. Toda a intervenção social deve assentar sobre uma teoria que oriente a sua prática, e os programas de voluntariado, enquanto intervenção social, também.” (Paúl, Martin e Roseira, 1999: 97 e 98).



## MOTIVAÇÕES PARA O VOLUNTARIADO

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham & Pinder, 2005). Em termos de evolução dos trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários pode fazer-se referência a uma crescente preocupação com este tema, concretizado pelo gradual aparecimento de estudos e de modelos que plasmam a temática. Os primeiros trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários identificam o altruísmo como a sua principal motivação (Howarth, 1976; Tapp & Spanier, 1973) sendo que este conceito continua, ainda hoje, a ser discutido amplamente. A distinção entre motivações altruístas e egoístas (Horton-Smith, 1981) aparece posteriormente (anos 80) e pode afirmar-se que, de uma maneira geral, a literatura categoriza as motivações tendo por base modelos com dois ou três fatores que distinguem, exatamente, as motivações altruístas das não altruístas. Nos anos noventa aparece o modelo multifatorial que tem como principal objetivo compreender as razões, propósitos, planos e metas que caracterizam o fenómeno do voluntariado, sendo que o modelo divide as motivações de acordo com as suas funções (Clary et al., 1998): função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de carreira, no sentido de conseguir ganhar experiência e melhorar a sua carreira; função de proteção, relacionada com a resolução de problemas pessoais e que pode servir para reduzir a culpa por ser mais afortunado que outros e a reduzir sentimentos negativos; e finalmente função de reforço de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente. Em trabalhos anteriores efetuei uma revisão à literatura sobre as motivações para o trabalho voluntário não dirigente e foi possível agrupar as motivações em categorias e tipos que mostram os seus fatores mais relevantes. A análise evidenciou quatro categorias: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento (Ferreira, Proença, & Proença, 2008).



## CARATERIZAÇÃO DO VOLUNTARIADO HOSPITALAR EM PORTUGAL

Em Portugal existem cerca de 108 hospitais com distintas configurações jurídicas (maioritariamente centros hospitalares e entidades públicas empresariais) que se encontram dispersos pelas diferentes regiões do país. Não foi possível aferir da existência, ou não, de voluntários em 25 hospitais e foram identificados 14 hospitais que não têm grupos de voluntários. Em resultado foram referenciados 65 hospitais com grupos de voluntários ativos, com cerca de 3700 indivi-

duos voluntários no total. Esta investigação incidiu sobre todos os voluntários de cada um dos hospitais selecionados (ver Tabela 1) e recolheu dados de cerca de 300 voluntários pertencentes a 19 organizações que atuam em hospitais das várias regiões do país. Estes voluntários estão organizados em associações ou grupos de voluntariado, em ligas de amigos dos hospitais e num dos casos são os voluntários da Cruz Vermelha que asseguram o apoio ao hospital.

**Tabela 1 – Número de voluntários por organização (amostra)**

<b>Organização - Hospital</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Grupo de Voluntariado - Hospital D. Luiz I - Régua	16	5,3
Cruz Vermelha – Hospital da Senhora da Oliveira - Guimarães	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital de S. Gonçalo - Amarante	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital de Santo Tirso	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital Santo António - Porto	24	7,9
Grupo de Voluntariado - Hospital Maria Pia - Porto	26	8,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Teotónio - Viseu	31	10,2
Liga dos Amigos - Hospital da Universidade Coimbra	12	3,9
Liga dos Amigos – Hospital de Santo André - Leiria	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital Amato Lusitano - Castelo Branco	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Nossa Senhora da Graça - Tomar	11	3,6
Liga dos Amigos - Centro Hospitalar de Caldas da Rainha	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Rainha Santa Isabel - Torres Novas	8	2,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Pedro Gonçalves Telmo - Peniche	8	2,6
Liga dos Amigos - Hospital Distrital de Santarém	6	2,0
Grupo de Voluntariado - Hospital Dona Estefânia - Lisboa	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital Distrital do Barreiro	27	8,9
Liga dos Amigos - Hospital do Espírito Santo - Évora	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital do Santo Espírito - Açores	7	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>304</b>	<b>100</b>

Relativamente à caracterização da amostra, apresento de seguida um conjunto de dados que ajudam a melhor compreender as características dos voluntários hospitalares. Os indivíduos inquiridos dividem-se em 250 (84%) do sexo feminino e 34 (11%) do sexo masculino, com 14 não respostas. De acordo com Wymer (2011) o género pode trazer várias implicações em termos de gestão, já que as preferências masculinas e femininas são bastante distintas a organização deverá levar esse facto em conta de forma a se poder ajustar às especificidades. O mesmo autor defende que as adaptações dos fatores de gestão às especificidades e exigências do género podem trazer muitos benefícios, particularmente relacionados com a retenção de voluntários.

Quanto ao nível de escolaridade, os inquiridos concentram-se, maioritariamente na categoria dos que têm uma licenciatura e o maior grupo etário é o dos indivíduos que têm idades compreendidas entre os 52 e os 68 anos. De notar que a crescente participação de pessoas mais velhas no trabalho voluntário está provavelmente relacionado com esperanças de vida mais longas, melhores condições de saúde e níveis de educação mais elevados (Cheung, Tang, & Yan, 2006). Se olharmos para dados recentes sobre educação relativamente a residentes Portu-

gueses com mais de 15 anos (INE, 2008) podemos ver que o nível de educação básica é aquele que tem o maior número e dentro do grupo etário dos indivíduos com 55 ou mais anos as categorias da educação básica e de nenhum nível de instrução são aquelas que têm maiores valores. Nitidamente os voluntários que participam nesta investigação apresentam maiores níveis de escolaridade do que a média nacional. No que diz respeito ao estado civil a categoria de casado(a) / união de facto distancia-se bastante das outras categorias e tem um peso de cerca de 53%.

Na média, os indivíduos são voluntários há cerca de 7 anos sendo que na Tabela 2 podemos analisar com mais detalhe a informação sobre o número de anos. Desta análise podemos referir a Liga dos Amigos do Hospital Distrital de Santarém, o Grupo de Voluntariado do Hospital Dona Estefânia em Lisboa, a Liga dos Amigos do Hospital de Santo Tirso e a Liga dos Amigos do Hospital de Santo António no Porto como aquelas organização que, em média, têm voluntários há mais anos (entre 10 e 12 anos).

**Tabela 2 – Há quantos anos os inquiridos fazem voluntariado**

Anos de Voluntariado	Frequência	%
até 1 ano	29	9,5
]1-4 anos]	82	27,0
]4-7 anos]	39	12,8
]7-10 anos]	46	15,1
]10-13 anos]	23	7,6
13 ou mais anos	38	12,5

## MOTIVAÇÕES

Fazendo uma análise a todas as motivações que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 3) que a maior parte das motivações têm um valor acima da média da escala, já que a escala varia entre 1 e 7. É importante referir que apenas um item tem uma média acima de 6 (sinto que é importante ajudar os outros) e que cerca de 10 itens têm valores acima de 5, sendo que estes são próximos dos conceitos de altruísmo, aprendizagem e desenvolvimento. Os itens com médias mais baixas têm valores abaixo de 2 e são mais próximos das motivações relacionadas com a carreira. Elaborando uma análise fatorial foi possível categorizar as motivações em quatro categorias, apresentadas na Tabela 4. A categoria 1 inclui os itens mais relacionados com aprendizagem e desenvolvimento, a categoria 2 inclui os itens mais relacionados com pertença e proteção; os itens que fazem parte da categoria 3 estão todos relacionados com a carreira profissional e os itens que fazem parte da categoria 4 têm uma vertente mais altruísta. Nesta tabela pode analisar-se a média das motivações já agrupadas em função das referidas categorias. Desta análise pode-se referir que as categorias que obtêm médias mais elevadas são as categorias 1 e 4, ou seja a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo.

Tabela3 – Média das motivações

Motivações	Média	Desvio padrão
Sinto que é importante ajudar os outros	6,36	1,19
O voluntariado faz-me sentir necessário(a) /útil	5,94	1,26
O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	5,77	1,32
O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	5,73	1,50
Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	5,69	1,59
Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	5,55	1,49
Sinto compaixão pelos mais necessitados	5,35	1,77
O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	5,32	1,55
Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	5,24	1,52
Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim	5,15	1,84
O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas	5,04	1,68
Posso conhecer melhor as minhas forças	4,88	1,72
O voluntariado aumenta a minha autoestima	4,81	1,92
Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	4,70	2,04
O voluntariado permite-me ter mais amigos	4,45	1,85
Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	4,40	2,03
Com o voluntariado sinto-me menos só	4,31	2,09
As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	4,03	1,83
O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	3,99	1,93
O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	3,61	2,06
Os meus amigos também são voluntários	2,93	1,94
Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que outros	2,90	2,07
As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	2,70	2,01
O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	2,49	1,87
O voluntariado faz-me sentir importante	2,41	1,96
O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	2,32	1,85
A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	2,23	1,84
O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	1,83	1,57
Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	1,68	1,41
O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	1,64	1,29

Tabela 4 – Média das motivações agrupadas

Categoria	Classificação	Média
Categoria 1	Aprendizagem e desenvolvimento	5,51
Categoria 4	Altruísmo	5,20
Categoria 2	Pertença e proteção	3,66
Categoria 3	Carreira profissional	1,94



## AS MOTIVAÇÕES DOS VOLUNTÁRIOS HOSPITALARES

Tal como referido previamente, as categorias de motivações mais valorizadas pelos voluntários hospitalares são as relacionadas em primeiro lugar com a aprendizagem e desenvolvimento e, em segundo lugar, com o altruísmo.

Muitos voluntários consideram que o voluntariado lhes permite aprender sobre a causa à qual se dedicam e consideram que a experiência adquirida lhes permite melhorar as suas competências, para que as possam usar de forma mais assertiva. Os voluntários esperam manter-se física e mentalmente ativos e tentam desligar-se dos seus problemas do quotidiano (Rhoden, Ineson, & Ralston, 2009). É deste conjunto de motivações que surge a categoria aprendizagem e desenvolvimento. Considerando que os voluntários que fazem parte desta investigação desenvolvem as suas atividades em hospitais importa sublinhar que esta aprendizagem pode também estar relacionada com o aprofundar de conhecimentos acerca de determinada patologia, assim como a melhor forma de lidar com os pacientes dessa mesma patologia. Atendendo às características demográficas deste grupo de voluntários, é natural que as suas preocupações surjam com o aparecimento de várias patologias, pelo que aprofundar o conhecimento sobre as mesmas pode ser uma mais-valia. Desta forma, estes voluntários ficam mais confiantes relativamente à patologia e à forma de a enfrentar, tendo um conhecimento mais específico e detalhado sobre a forma de agir.

Altruísmo é o comportamento que irá beneficiar outros, mesmo quando esse comportamento implica eventuais sacrifícios para o bem-estar do próprio indivíduo (Monroe, 1996). Questões como “estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu” ou “sinto que é importante ajudar os outros” ilustram as preocupações agrupadas nesta categoria. Tendo em atenção o ambiente hospitalar, as situações de fragilidades ali presentes e a vontade dos voluntários em ajudarem os outros, é de salientar o seu papel enquanto influenciadores da humanização do ambiente hospitalar, mesmo que por vezes o cenário onde estão inseridos seja extremamente exigente também para os próprios voluntários fazendo sobressair, exatamente, o seu lado desinteressado e altruísta.

Os valores mais baixos encontrados nesta investigação estão concentrados nas motivações relacionadas com a carreira profissional e nas motivações relacionadas com a pertença e proteção.

Neste trabalho de investigação foi ainda possível encontrar relações entre as diferentes motivações e algumas características demográficas dos voluntários. Sendo assim, foi possível identificar uma correlação negativa entre a idade e a motivação relacionada com o reconhecimento

na carreira. Os voluntários que fazem parte deste trabalho de investigação têm idades compreendidas entre os 52 e os 68 anos (47,7%) e entre os 69 e os 85 anos (19,7%), ao mesmo tempo a situação laboral mais referida é a de reformado(a) (52,6%). Estes dados sugerem que este grupo de voluntários não valoriza o reconhecimento na carreira já que a maior parte destes voluntários já terá terminado a sua carreira profissional e os restantes estarão muito próximos desse momento. Aliás, é possível verificar que são os indivíduos mais novos e os estudantes que atribuem os valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional. Existe, ainda, uma correlação negativa entre os maiores níveis de educação e as motivações relacionadas com pertença e proteção. Alguns autores referem que maiores níveis de escolaridade podem significar maiores níveis de confiança, segurança, informação sobre questões sociais e consciência relativamente aos problemas sociais e formas de os combater (Musick & Wilson, 2008). O que naturalmente expressa uma menor importância das motivações catalogadas como pertença e proteção que abarcam aspetos relacionados com a solidão, com as amizades, com os problemas pessoais ou até com a necessidade de agradecer. De notar que os indivíduos com escolaridade mais elevada atribuem valores mais altos, em média, às motivações relacionadas com o altruísmo.



## CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO DAS OSFL

O trabalho aqui apresentado potencia a mudança ou o processo de transição na forma de perspetivar o voluntariado. O voluntariado orgânico, entendido como aquele em que maioritariamente os processos se desenrolam sem recurso às técnicas e ferramentas de gestão, poderá ser substituído por um voluntariado apoiado nas teorias, técnicas e metodologias da Gestão, em particular da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, sendo que estas disciplinas podem contribuir para um voluntariado gerido e melhor apoiado.

### Implicações para os Voluntários

É fundamental compreender o papel das OSFLs através dos seus voluntários, por um lado porque a importância do contributo do voluntariado na sociedade é razão suficiente para se tentar compreender o papel destes atores; por outro lado porque as organizações são de dimensão reduzida e muito dependentes dos voluntários. Os voluntários da área de saúde, se geridos eficientemente, podem ser uma importante força de trabalho, capazes de contribuir para a qualidade do serviço oferecido, fazendo com que o paciente possa receber os seus cuidados de uma forma holística, já que os voluntários complementam os serviços oferecidos pelos hospitais. Não se pode esquecer que estes voluntários trabalham em ambientes muito delicados, estão expostos a muitas patologias, à tristeza e à perda e como tal precisam de apoio e preparação para enfrentar as diferentes situações. Adicionalmente, pode afirmar-se que os voluntários estão cada vez mais conscientes da necessidade de se trabalhar numa transição para um voluntariado mais “profissional” (Howlett, 2009), reconhecendo a importância e a necessidade de adaptarem a sua atuação e de reverem o âmbito das suas ações pois sabem que em causa pode estar a sustentabilidade da sua organização. Quando uma organização analisa as motivações dos voluntários mostra-lhes que se preocupa com eles e está a contribuir para o aumento da sua satisfação. Além disso, os voluntários reconhecem a importância de possuir as competências adequadas para o desenvolvimento de determinadas tarefas e como tal valorizam e ficam mais satisfeitos com as organizações que lhes dão oportunidades de trabalharem a sua capacitação profissional.

## Implicações para a Organização

Os resultados obtidos mostram que as motivações dos voluntários, no contexto hospitalar, relacionadas com a aprendizagem e desenvolvimento são as mais importantes. Por isso a organização deve estar consciente deste aspeto e no processo de recrutamento e seleção do voluntário procurar admitir e recrutar pessoas com objetivos e motivações que se identifiquem com as conclusões deste trabalho. Por outro lado, a organização poderá gerir e atribuir as tarefas dos voluntários de acordo com os seus perfis e motivações. O facto das motivações de aprendizagem e desenvolvimento serem muito importantes sugere a necessidade de providenciar formação ajustada à aprendizagem esperada. Proporcionar aos voluntários a possibilidade de desenvolverem novas competências e mostrar-lhes de que forma o seu trabalho ajuda a OSFL a ir de encontro à sua missão, poderá corresponder às motivações deste tipo de voluntários hospitalares.

Uma possível sugestão é a de agrupar os voluntários hospitalares num só segmento, isto se a OSFL tiver voluntários que trabalhem noutras áreas. Desta forma a OSFL poderá constituir um grupo de voluntários que terá pontos comuns na sua atuação e nas eventuais dificuldades sentidas. Como tal, pode-se estudar mais detalhadamente este grupo tentando encontrar outras afinidades, por exemplo relacionadas com variáveis demográficas ou até com as motivações. Se a OSFL incluir apenas voluntários hospitalares poderá levar a cabo um processo de segmentação dentro deste grupo maior, encontrando subgrupos com pontos em comum. Neste trabalho de investigação são os voluntários mais novos (com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos) os que atribuem valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional. Assim, pode ser interessante criar um segmento com estes indivíduos, no sentido da organização poder mais facilmente dar resposta às suas motivações, por exemplo dando a oportunidade a estes voluntários de receberem certificados de participação. O processo de segmentação possibilitará ao gestor desenvolver perfis de voluntários, o que irá facilitar o desenho de programas e técnicas de recrutamento ajustadas. Ao mesmo tempo a OSFL poderá influenciar, de uma forma positiva, a experiência do voluntário. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Cheung, F. Y., Tang, C. S., & Yan, E. C. (2006).** "A Study of Older Chinese in Hong Kong Francis." *Journal of Social Service Research*, 32(4), 193–209. doi:10.1300/J079v32n04
- **Clary, Ridge, R. D., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, & Miene. (1998).** "Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach." *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530.
- **Ferreira, M. R., Proença, T., & Proença, J. F. (2008).** "As Motivações no Trabalho Voluntário." *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 7(3), 43–53.
- **Horton-Smith, D. (1981).** "Altruism, Volunteers and Volunteerism." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 10(1), 21–36.
- **Howarth, E. (1976).** "Personality Characteristics of Volunteers." *Psychological Reports*, 38, 855–858.
- **Howlett, S. (2009).** "Setting the Scene: the Landscape of Volunteering." In R. Scott & S. Howlett (Eds.), *Volunteers in Hospice and Palliative Care* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- **Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005).** "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Reviews Psychology*, 56, 485–516.
- **Leandro, M. E., & Cardoso, D. F. (2005).** "Sociologia do Voluntariado." Braga: Instituto Ciências Sociais - Universidade do Minho.
- **Monroe, K. R. (1996).** "The Heart of Altruism." Princeton University Press.
- **Musick, M. A., & Wilson, J. (2008).** "Volunteers - A Social Profile. *Philanthropic and Nonprofit Studies*." Bloomington: Indiana University Press.
- **Paúl, C., Martin, I., & Roseira, L. (1999).** "Comunidade e Saúde." Porto: Edições Afrontamento.
- **Rhoden, S., Ineson, E. M., & Ralston, R. (2009).** "Volunteer motivation in heritage railways: a study of the West Somerset Railway volunteers." *Journal of Heritage Tourism*, 4(1), 19–36.
- **Schervish, P. G. (1993).** "The Dependent variable of the Independent Sector: the definition and measurement of giving and volunteering." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 4(2), 223–232.
- **Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003).** "How to Manage Unpaid Volunteers in Organisations." *Management Research News*, 26(2/3/4), 63–71.
- **Tapp, J. T., & Spanier, D. (1973).** "Personal Characteristics of Volunteer Phone Counselors." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41(2), 245–250.



# Estudio Deloitte 2014 | Reportes de Sostenibilidad: ¿Qué están comunicando las empresas en Uruguay?

## RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de un estudio realizado por Deloitte en 2014, en el que se analizaron las tendencias del Reporte de Sostenibilidad de las empresas uruguayas a la hora de comunicar su desempeño económico, medioambiental y social. En particular, se consideran los reportes uruguayos a la luz de los contenidos propuestos por el estándar más utilizado a nivel mundial para elaboración de este tipo de reportes, el Global Reporting Initiative (GRI) G4. El objetivo del estudio fue generar un documento que reflejara el estado del arte en el mercado uruguayo en relación a la elaboración de sus Reportes de Sostenibilidad y en comparación con el estándar más utilizado a nivel internacional en la confección de este tipo de reportes.

El estudio demuestra que las empresas tienen un largo camino por recorrer en relación a esta temática, ya sea en el contenido como en la forma de comunicación. Las oportunidades de mejora más significativas son avanzar en el análisis de materialidad y grupos interés, así como la medición de los impactos de las acciones mediante indicadores que permitan medir, controlar y monitorear resultados. Sus resultados son de especial utilidad para gerentes de empresas y personas encargadas de gestionar la RSE en sus organizaciones, específicamente hacia aquellos responsables de elaborar las Memorias de Sostenibilidad, dado que su contenido provee insumos relevantes para identificar los aspectos clave a fortalecer en su sistema de reporte actual, a través del benchmarking con empresas del mercado y con estándares internacionales.

**Palabras Clave:** Reportes de Sostenibilidad, Memorias de RSE, Sustentabilidad, Global Reporting Initiative, Desempeño Económico, Medioambiental y Social.

### DATOS DE LOS AUTORES:

**Mariella de Aurrecochea**

**Título académico:** Contador Público

**Pertenencia institucional:** Deloitte S.C.

**Cargo:** Socia

**CONTACTO:**

mdeaurrecochea@deloitte.com

**Alejandro Vanrell**

**Título académico:** Magister en Responsabilidad Social Empresarial, Contador Público

**Pertenencia institucional:** Deloitte S.C.

**Cargo:** Consultor Senior

**CONTACTO:**

avanrell@deloitte.com

Recibido: 25 / 11 / 2014

Aceptado: 19 / 12 / 2014

## SUMMARY

This article presents the findings of a study carried out by Deloitte in 2014, which analyses the trends of Sustainability Report for Uruguayan companies in regards to their economic, environmental and social performance. Particularly, the Uruguayan reports were analysed in comparison with the contents proposed by the most worldwide commonly used standard in order to prepare this type of reports, the Global Reporting Initiative (GRI) G4. The aim of the study was to produce a document reflecting the Uruguayan market state of art, in relation to its Sustainability Reporting development and compared to the GRI G4 standard.

The study shows that companies have a long way to go concerning this subject, either in terms of content or in the way of conveying it. The most significant opportunities for improvement include making progress in the materiality and stakeholders analysis, and measuring the impacts of actions by indicators which allow to measure, control and monitor results. The results are particularly useful for companies CEOs and persons responsible for CSR management in their organisations, specifically towards those responsible for drafting a Sustainability Report, since its content provides relevant input to identify key aspects to strengthen its current reporting system, through benchmarking with companies in the market and international standards.



## INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad de la década de los '80, a partir de una serie de escándalos empresariales, surgió el desafío de implementar un nuevo modelo de negocios basado en la transparencia de la gestión empresarial y en la generación de confianza en los grupos de interés de la organización y los distintos agentes de la Sociedad. Esta realidad sumada a la creciente sensibilización de la población en relación a distintos fenómenos, como el aumento en la demanda energética, el cambio climático, la escasez de recursos, entre otros, ha dado origen a mayores exigencias en materia de transparencia. Consecuentemente, las organizaciones se vieron obligadas a fortalecer su comunicación en relación a aspectos sociales y medioambientales y ya no sólo exclusivamente económicos.

En este contexto surgieron los Reportes de Sostenibilidad, como un medio de comunicación dirigido a todos los grupos de interés, el cual trata de dar respuesta a los intereses y expectativas legítimas que éstos depositan sobre las organizaciones. En este sentido, un Reporte de Sostenibilidad es un documento que contiene información sobre el desempeño económico, social y medioambiental de una organización.

En Deloitte se entiende que el valor de elaborar un Reporte de Sostenibilidad va más allá del reporte en sí mismo. El verdadero valor tiene que ver con la identificación de los aspectos materiales que definen la sustentabilidad de la organización, con la medición, cuantificación y monitoreo de los impactos de estos aspectos materiales, lo cual permita redefinir estrategias de gestión de esos impactos y, por ende, mejorar la sustentabilidad del negocio. En definitiva, el Reporte de Sostenibilidad es una herramienta clave que habilita un proceso de mejora continua hacia un negocio sustentable.

Los Reportes de Sostenibilidad son importantes herramientas de comunicación que conllevan grandes beneficios. Conocer las motivaciones que llevan a las empresas a reportar sus acciones de RSE es esencial para explicar el creciente desarrollo de la actividad durante los últimos años. Las empresas y organizaciones elaboran reportes por varias razones, entre ellas:

- a. Promover la transparencia y la rendición de cuentas frente a las presiones de distintos agentes de la Sociedad. Los reportes como promotores de transparencia generan confianza, aspecto sumamente importante en las relaciones con los grupos de interés.
- b. Fortalecer la gestión y el desempeño de la empresa: comparar y evaluar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a la propia organización y con otras organizaciones, así como identificar la relación entre el desempeño financiero y no financiero y mejorar la comprensión de los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan.
- c. Permitir la retroalimentación y responder a las expectativas de los grupos de interés: mediante los reportes es posible intercambiar opiniones para alcanzar el progreso y responder a las exigencias de los grupos de interés, que ahora son mejores conocedores de lo que sucede puertas adentro.
- d. Configurar un modo eficaz de construir y mantener la imagen y reputación de la organización.
- e. Fortalecer la competitividad: los reportes colaboran con la construcción de la identidad y la imagen empresarial y, como consecuencia, surge una nueva estrategia de comunicación para fortalecer la competitividad frente a las empresas que van a la vanguardia. Son un buen elemento de comparación de prácticas entre empresas, para seguir buenos ejemplos y sumarse a la corriente.



## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El objetivo general mencionado en el resumen se puede desglosar en los siguientes objetivos específicos:

- a. Relevar las tendencias de las empresas a la hora de comunicar su desempeño económico, medioambiental y social, en el marco de sus Reportes de Sostenibilidad o documentos similares disponibles.
- b. Evaluar los contenidos e indicadores que incluyen las empresas en sus reportes a la luz de los requerimientos del estándar más utilizado para la confección de este tipo de reportes, el GRI G4.
- c. Identificar las principales características del reporte en Uruguay y los desafíos que enfrentan las empresas a la hora de mitigar las brechas existentes a efectos de alcanzar los requerimientos del GRI G4.

Durante el mes de abril de 2014 se relevaron más de 600 empresas, entre las cuales se identificaron 50 que poseen actualmente algún tipo de Reporte de Sostenibilidad disponible, de alcance local. Construir la base de empresas a relevar no fue tarea sencilla. Para ello se recurrió a diversas fuentes de información:

- a. sitios web oficiales de las empresas con endeudamiento según la Central de Riesgos del Banco Central del Uruguay. Se asumió que si una empresa se encuentra endeudada, es porque tiene determinado volumen de negocios, impacta en la sociedad y en diversos grupos de interés y, por ende, sería potencialmente esperable que comunicaran a sus grupos de interés sus acciones;
- b. sitios web oficiales de empresas que por su sector de actividad también sería esperable que publicaran este tipo de reportes, como el sector financiero, el sector de la salud y las empresas públicas;
- c. el sitio del Pacto Global Uruguay en donde las empresas adheridas presentan sus COPs (comunicación de progreso por su sigla en inglés “communication on progress”); y
- d. los reportes en formato físico que diferentes organizaciones han hecho llegar a Deloitte.

A partir del inventario de reportes, entendido en sentido amplio, se realizó un análisis exhaustivo de los contenidos de los mismos, a efectos de dar a conocer las tendencias de las empresas a la hora de comunicar sus esfuerzos de Responsabilidad Social Empresarial, en relación a las categorías económica, medioambiental y social. Luego, se efectuó una comparación y evaluación de los contenidos reportados por las empresas en relación a los requerimientos establecidos en la última versión del estándar Global Reporting Initiative, el GRI G4. En función de dicho análisis, se compilaron los resultados de la investigación en tres grandes capítulos:

- a. Principales hallazgos en los contenidos que las empresas reportan en relación a su desempeño económico, social y medioambiental.
- b. Principales hallazgos en los contenidos que las empresas reportan en comparación con los contenidos propuestos por la guía GRI G4.
- c. Conclusiones.

Independientemente de lo anterior, este estudio también incluyó dos capítulos que muestran la forma como Deloitte concibe los Reportes de Sostenibilidad y el marco del GRI 4. Y, sobre todo, se explica el por qué se eligió esta metodología como base de comparación.



## EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin fines de lucro cuyo fin es impulsar la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un marco completo para la elaboración de las mismas, cuyo uso se ha extendido en todo el mundo<sup>1</sup>, siendo actualmente la guía más utilizada a nivel internacional para la confección de estos reportes.

En las guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, GRI propone una serie de principios e indicadores que podrán ser adoptadas por las organizaciones a efectos de medir y comunicar su desempeño económico, ambiental y social. Los reportes deben contener información sobre el impacto positivo o negativo de la organización en estos tres ámbitos. Se trata de comunicar los impactos de forma tangible y concreta, de modo de proveer al usuario una visión confiable de las consecuencias sobre el entorno de las actividades de la organización.

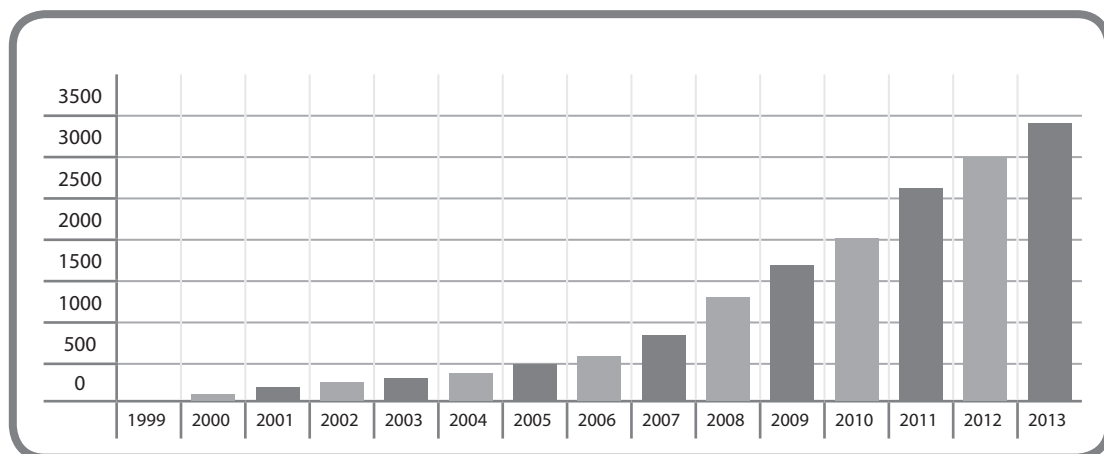
<sup>1</sup> Para conocer más acerca del GRI se sugiere consultar el ítem Acerca del Global Reporting Initiative, en [www.global-reporting.org](http://www.global-reporting.org)

Además, GRI participa activamente con otras iniciativas como el Pacto Global de Naciones Unidas, generando una vinculación directa entre los indicadores propuestos en sus guías y los principios del Pacto, elemento muy utilizado al momento de emitir los reportes o Comunicaciones de Progreso. En mayo de 2013 GRI publicó su nueva guía G4 con un objetivo claro:

*“ayudar a los redactores de memorias a elaborar Memorias de Sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual”.* (GRI, 2013, G4 – Principios y Contenidos básicos, pág. 3)

Se pretende que las organizaciones reporten solamente información fundamental para su actividad y sus grupos de interés, es decir, que identifiquen cuáles son los temas relevantes para su gestión sustentable.

La tendencia a nivel global muestra el creciente uso del GRI para la elaboración de reportes de sustentabilidad. En la página web del GRI hay registrados más de **3300 reportes** correspondientes al año 2013 que fueron confeccionados en base al GRI o hacen mención al mismo, lo que lo convierte en el estándar más utilizado internacionalmente. En la gráfica se presenta la evolución del número de reportes confeccionados en base al estándar GRI y/o hacen mención al mismo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la página web del GRI a diciembre 2014.

Por este motivo, resulta razonable analizar el mercado uruguayo tomando como referencia al GRI, ya que de esta forma se puede evaluar cómo se encuentra nuestro país en relación con las tendencias mundiales.

### Grados de conformidad con la guía

El GRI G4 propone dos opciones para las organizaciones que deseen elaborar sus Memorias de Sostenibilidad de conformidad con la guía: la opción Esencial y la opción Exhaustiva. Tanto la opción esencial como la exhaustiva se centran en el proceso de identificación de los aspectos materiales.

*“Los aspectos materiales son aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés”.* (G4: Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad - Principios y Contenidos básicos, 2013, Pag. 11)

Por un lado, la opción Esencial consta de los elementos fundamentales de una Memoria de Sostenibilidad, en relación a su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno”. Por otro lado, la opción Exhaustiva desarrolla la Esencial, incorporando nuevos contenidos básicos relativos a la estrategia, el análisis, el gobierno, la ética y la integridad de las organizaciones. En este sentido, las organizaciones que reporten por el grado de conformidad Exhaustiva, deberán reportar todos los indicadores relacionados con los aspectos materiales incluidos en la guía.

Es importante aclarar que las opciones no se relacionan con la calidad de la memoria ni con el desempeño de la organización, sino que reflejan el modo en que cada Memoria de Sostenibilidad aborda las indicaciones de la guía.

### Contenidos básicos generales del GRI G4

Los Contenidos básicos generales incumben a todas las organizaciones que elaboran reportes de sostenibilidad. Están estructurados en los siguientes siete apartados:

Estrategia y análisis	En este apartado se ofrece una imagen general de la sostenibilidad de la organización, que sirve de marco para la información más detallada que se describirá luego.
Perfil de la organización	Este apartado brinda una imagen general de las características propias de la organización, que también resultarán de interés al momento de analizar aspectos específicos.
Aspectos materiales y cobertura	Esta parte ofrece una visión general de los procesos mediante los cuales la organización ha determinado el contenido de la memoria, los aspectos materiales y su cobertura, y las reformulaciones de la información.
Participación de los grupos de interés	Este apartado aporta una visión general de la participación de los grupos de interés en la organización.
Perfil de la memoria	En este apartado se incluye información básica de la memoria, el índice de contenidos GRI, y el enfoque con relación a la verificación externa.
Gobierno	Estos contenidos básicos aportan una visión de conjunto de la estructura de gobierno y su composición; el papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los valores, los propósitos y la estrategia de la organización; la evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno; las funciones del órgano superior de gobierno en el ámbito de gestión de riesgos; las funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de memorias de sustentabilidad; las funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, social y ambiental; y la retribución y los incentivos.
Ética e integridad	En este apartado se informa sobre valores, principios, estándares y normas de la organización; sus mecanismos internos y externos de asesoramiento para una conducta ética y lícita; y sus mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas.

Fuente: (GRI, 2013, G4 – Principios y Contenidos básicos, pag. 19)

## Contenidos básicos específicos del GRI G4

La guía organiza los contenidos básicos específicos en tres categorías: la Económica, la Medioambiental y la Social. Cada categoría se compone de una serie de aspectos del GRI. Independientemente de la opción de conformidad elegida, solo se deben divulgar los contenidos básicos específicos que guarden relación con los aspectos materiales.

Categoría	Economía	Medioambiente		
Aspectos	Desempeño económico Presencia en el mercado Consecuencias económicas indirectas Prácticas de adquisición	Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones Efluentes y residuos Productos y servicios Cumplimiento regulatorio Transporte General Evaluación ambiental de los proveedores Mecanismos de reclamación en materia ambiental		
Categoría	Desempeño social			
Sub categorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos	Empleo Relaciones entre los trabajadores y la dirección Salud y seguridad en el trabajo Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	Inversión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso Medidas de seguridad Derechos de la población indígena Evaluación Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	Comunidades locales Lucha contra la corrupción Política pública Prácticas de competencia desleal Cumplimiento regulatorio Evaluación de la repercusión social de los proveedores Mecanismos de reclamación por impacto social	Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de los productos y servicios Comunicaciones de mercadotecnia Privacidad de los clientes Cumplimiento regulatorio

Fuente: (GRI, 2013, G4 – Principios y Contenidos básicos, pag 9)

**ECONÓMICA.** La dimensión económica de la sostenibilidad abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. Esta categoría refleja el flujo de capital entre los distintos grupos de interés y los principales impactos económicos que la organización tiene en la sociedad. (GRI, 2013, G4 - Principios y Contenidos básicos, pag 48).

**MEDIOAMBIENTAL.** La dimensión medioambiental de la sostenibilidad refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, entre ellos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. En esta categoría se cubren los impactos relacionados con los insu-

mos (energía y agua, por ejemplo) y los productos (emisiones, efluentes y desechos). Asimismo, abarca aspectos como la biodiversidad, el transporte y la repercusión de los productos y servicios, además del cumplimiento normativo y el gasto en materia ambiental. (GRI, 2013, G4 - Principios y Contenidos básicos, pag. 52).

**SOCIAL.** La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con la repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Esta categoría se divide a su vez en cuatro sub categorías: 1) Prácticas laborales y trabajo digno; 2) Derechos humanos; 3) Sociedad y 4) Responsabilidad sobre productos. (GRI, 2013, G4 - Principios y Contenidos básicos, pag. 64) .



## PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTUDIO

### ¿Quiénes reportan en Uruguay?

Se identificaron 50 reportes correspondientes a igual número de organizaciones de distintos sectores de actividad. El sector al que pertenecen la mayor cantidad de empresas es el financiero (15), seguido por el sector industrial (10) y el de transporte y comunicaciones (6). Los demás reportes se dividen entre: energía, gas y agua (4), comercio (3), salud (2) y otros servicios (10).

El 60% de las empresas son nacionales, mientras que el restante 40%, son empresas internacionales. Independientemente de lo anterior, es importante aclarar que para este estudio, se consideraron únicamente aquellos reportes de alcance local. Esto significa que el total de los reportes analizados contiene información que refiere solamente a su desempeño en territorio uruguayo.

Por otro lado, del total de empresas, el 76% pertenecen al sector privado y el 24% al sector público.

### Peso relativo de las categorías y temas

A continuación se presentan los principales hallazgos en el reporte de las empresas uruguayas en relación su desempeño económico, medioambiental y social.

- a. La categoría social es abordada por el 100% de las empresas, seguida por la categoría medioambiental con el 91% y finalmente la categoría económica con el 78%.
- b. Del total de temas que las empresas incluyen en sus reportes, el 72% son temas sociales, el 16% temas medioambientales y el restante 12% temas económicos.
- c. El 50% de la información reportada corresponde a los siguientes cuatro temas: 1) comunidades locales (26%); 2) salud y seguridad en el trabajo (10%); 3) capacitación y educación (9%) y 4) desempeño económico (9%). Por debajo de ellos se encuentran cuatro temas, cada uno de los cuales acumula el 4% de lo reportado (salud y seguridad de los clientes, diversidad e igualdad de oportunidades, lucha contra la corrupción, efluentes y residuos)



y dos temas que acumulan el 3% de la información incluida en los reportes (energía y empleo).

A la luz de estos resultados cabe plantearse una serie de interrogantes sobre las cuales aún no se cuenta con una respuesta:

- a. ¿Se entiende razonablemente el concepto de sustentabilidad o responsabilidad social? O, ¿se asocia o reduce fuertemente la responsabilidad social como acciones hacia la comunidad?
- b. ¿Es real que las empresas no hacen acciones en relación a importantes temas como por ejemplo lucha contra la corrupción o la diversidad e igualdad de oportunidades? O, ¿es que dichos temas están tan incorporados en la gestión diaria y se asume que no es necesario comunicarlos?
- c. ¿Las empresas no publican o comunican sus aspectos de desarrollo económico por temor a quedar en desventaja competitiva? O, ¿quizás exista el temor de que dicha información no sea entendida adecuadamente por los diferentes públicos?

### Los indicadores: análisis general

Por otra parte, en relación al uso de indicadores se evidencia que del total de temas reportados por las empresas, el 44% lo hace con al menos un indicador. El restante 56% se reporta únicamente de forma narrativa. En este sentido, del total de indicadores reportados por las empresas, el 66% corresponden a la categoría social, el 21% a la económica y el restante 13% a la categoría medioambiental.

Por otro lado, si se analizan los aspectos dentro de cada categoría, el 48% de los indicadores se concentran en tres aspectos: *desempeño económico* (18%), *comunidades locales* (17%) y *capacitación y educación* (12%). En la tabla se presenta el peso relativo de los aspectos que concentran el 3% o más del total de indicadores.

Categorías	Aspectos	Peso relativo
Social	Comunidades locales	17%
	Capacitación y educación	12%
	Salud y seguridad en el trabajo	8%
	Empleo	7%
	Diversidad e igualdad de oportunidades	6%
	Salud y seguridad de los clientes	4%
	Comunicaciones de mercadotecnia	4%
	Otros aspectos sociales	8%
Económica	Desempeño económico	18%
	Otros aspectos económicos	3%
Medioambiental	Efluentes y residuos	3%
	Energía	3%
	Otros aspectos medioambientales	7%

Estos resultados hacen pensar en una serie de interrogantes:

- a. ¿Las empresas están manejando adecuadamente la herramienta del reporte con todo su potencial? O, ¿la están pensando como una herramienta de marketing más?
- b. ¿Las empresas no miden porque no tienen los elementos para hacerlo? O, ¿no han encontrado los indicadores razonables que permitan monitorear concretamente el impacto? O, ¿no miden para no mostrar avances o retrocesos en los procesos de gestión?

### **Análisis de los temas e indicadores dentro de cada categoría**

A continuación se presenta un análisis de los datos desagregados a nivel de cada una de las tres categorías.

**Economía.** Los principales temas e indicadores reportados en relación a los aspectos económicos más relevantes son:

- a. Desempeño económico: Estados Contables / Facturación, Ventas o crecimiento de ventas / Porcentaje de participación en el mercado / Indicadores financieros, Ratios (ROA, ROE, etc.) / Distribución de las utilidades.
- b. Consecuencias económicas indirectas: Monto invertido en infraestructura y tecnología.

El 68% de los temas económicos corresponden al *desempeño económico*, el 28% a *consecuencias económicas indirectas* y el restante 4% a *otros aspectos económicos*. El 78% de estos temas se reporta mediante indicadores y el restante 12% se reporta en forma narrativa. Asimismo, del total de indicadores económicos reportados por las empresas, el 85% está asociado al *desempeño económico*, seguido por el 11% asociado al aspecto *consecuencias económicas indirectas* y el restante 4% a *otros aspectos económicos*.

**Medioambiente.** Los principales temas reportados en relación a los aspectos medioambientales más relevantes son:

- a. Efluentes y residuos: Participación en proyectos de reciclaje y reutilización / Separación de residuos / Programas para disposición responsable de residuos.
- b. General: Programas de minimización de impactos ambientales / Medidas para desarrollar las actividades de forma tal que no estén reñidas con el medioambiente/ Sensibilización a empleados / Gastos e inversiones para el cuidado del medioambiente / Sostenibilidad en el uso de recursos.
- c. Energía: Medidas tomadas para el uso eficiente de la energía / Participación en iniciativas para el ahorro energético / Políticas de instalación de luminaria con menor consumo energético / Monitoreo del consumo energético.
- f. Agua: Medidas de incentivo para la reducción del consumo y el consumo responsable / Monitoreo del consumo de agua.
- e. Materiales: Consumo de papel y otros insumos amigables con el medioambiente.
- f. Emisiones: Medidas para reducir las emisiones.

La distribución de estos temas medioambientales reportados es la siguiente: el 24% está relacionado al aspecto *efluentes y residuos*, el 22% al *aspecto general*, el 19% se relaciona con la *energía*, el 8% con el *agua*, el 7% con *materiales* y el 6% con emisiones. El 34% de estos temas se reporta mediante indicadores y el 66% se reporta únicamente de forma narrativa. Los indicadores utilizados para reportar se distribuyen así: *energía* (22%), *efluentes y residuos* (21%), el *aspecto general* (12%), el *agua* (11%), *materiales* (11%), *emisiones* 8% y *otros* (15%)

Los principales indicadores reportados en relación a los aspectos medioambientales más relevantes son:

- a. Energía: Consumo directo de energía / Reducción o ahorro energético.
- b. Efluentes y residuos: Cantidad de papel enviado a reciclar / Cantidad de otros residuos desechados responsablemente.
- c. General: Certificaciones en materia medioambiental (Ejemplos: ISO 4001, ISO 17025, IEC 60601).
- d. Agua: Captación total de agua por fuente.
- e. Materiales: Cantidad aproximada de materiales utilizados / cantidad de materiales utilizados que son reciclados.
- f. Emisiones: Emisiones totales / Porcentaje de reducción de emisiones.

**Social.** Los principales temas reportados en relación a los aspectos sociales más relevantes son:

- a. Comunidades locales: Organizaciones a las que se apoya / Programas de apoyo a la comunidad llevados a cabo / Actividades para fomentar el desarrollo de la población local, la educación, la vida saludable, la cultura / Donaciones.
- b. Salud y seguridad en el trabajo: Descripción de los beneficios para los funcionarios / Mejoras en las condiciones laborales / Programas y actividades para los funcionarios / Integración de los empleados.
- c. Capacitación y educación: Descripción de los programas de capacitación / Programas de evaluación de desempeño / Programas de gestión del capital humano.
- d. Diversidad e igualdad de oportunidades: Programas orientados a promover la equidad en la organización / Descripción de proyectos para favorecer la integración de personas jóvenes y personas con capacidades diferentes / Descripción de los procesos de selección.
- e. Empleo: Descripción de la plantilla de trabajo / Distribución por cargo, sexo, etc.
- f. Lucha contra la corrupción: Código de ética o código de conducta / Control de procesos, auditorías internas y externas / Procedimientos puntuales para la lucha contra prácticas corruptas.

El total de temas sociales que las empresas incluyen en sus reportes se distribuyen de la siguiente manera entre sub-categorías: *sociedad* (42%), *prácticas laborales y trabajo digno* (39%), *responsabilidad sobre productos* (13%) y *derechos humanos* (6%). Si se consideran los temas en que se desagrega cada sub-categoría, se encuentra la siguiente distribución: *comunidades lo-*

cales (36%), salud y seguridad en el trabajo (15%); capacitación y educación (12%); diversidad e igualdad de oportunidades (6%), empleo (5%) y lucha contra la corrupción (5%).

El 41% de los temas sociales se reporta mediante al menos un indicador, mientras que el 59% restante se reporta únicamente en forma narrativa. Los indicadores utilizados para reportar se distribuyen así entre sub-categorías: *prácticas laborales y trabajo digno* (51%), *sociedad* (29%), *responsabilidad sobre el producto* (15%) y *derechos humanos* (5%). Al considerar en forma desagregada los temas en que se dividen las sub-categorías se registra lo siguiente: *comunidades locales* (25%), *capacitación y educación* (18%), *salud y seguridad en el trabajo* (12%), *empleo* (11%), *diversidad* (9%), *salud y seguridad de los clientes* (6%), *comunicaciones de mercadotecnia* (6%) y *derechos humanos* (5%).

En la tabla se presentan los indicadores reportados en relación a los aspectos sociales más relevantes.

Sub-Categorías	Indicadores
Prácticas laborales y trabajo digno	<p>Capacitación y educación: Horas de formación (al año, por empleado, etc.) / Porcentaje de funcionarios que participaron en programas de capacitación / Porcentaje de trabajadores que reciben evaluaciones de desempeño.</p> <p>Salud y seguridad en el trabajo: Mediciones de clima y cultura laboral / Encuestas de satisfacción a los empleados / Cantidad de funcionarios que usufructuaron de distintos beneficios / Número de accidentes laborales y enfermedades.</p> <p>Empleo: Cantidad de funcionarios / Evolución del número de funcionarios / Ingresos en el año.</p> <p>Diversidad e igualdad de oportunidades: Composición de la plantilla desglosada por sexo / Composición de la plantilla desglosada por edad / Composición de los cargos de dirección.</p>
Sociedad	<p>Comunidades locales: Cantidad de funcionarios que participaron en las actividades de apoyo a la comunidad llevadas a cabo / Cantidad de personas que resultaron beneficiadas por los distintos proyectos sociales / Horas dedicadas a programas de apoyo a la comunidad / Apoyo económico otorgado para distintos programas.</p>
Responsabilidad sobre el producto	<p>Salud y seguridad de los clientes: Certificaciones de calidad (Ejemplos: ISO 9001-2008, ISO 27000) / Cantidad de sugerencias y reclamos recibidos y atendidos.</p> <p>Comunicaciones de mercadotecnia: Cantidad de seguidores en las distintas redes sociales / Número de incidentes por incumplimiento de la normativa en materia de marketing / Cantidad de publicaciones, de apariciones en medios, etc.</p>



## PRINCIPALES HALLAZGOS EN RELACIÓN A LA GUÍA GRI G4

En esta sección se presentan los principales hallazgos sobre los contenidos reportados por las empresas uruguayas en comparación con los contenidos básicos y específicos exigidos por GRI G4.

## Contenidos básicos generales

En relación a los contenidos básicos generales, se efectuó una evaluación del grado de avance promedio que presentan los reportes analizados respecto a los distintos apartados propuestos por la guía GRI G4. Dentro de cada apartado el GRI G4 propone una serie de indicadores, los cuales son obligatorios o no en función del grado de conformidad por el que la empresa opte. La opción *Esencial* exige reportar sólo determinados indicadores fundamentales, mientras que la opción *Exhaustiva* exige reportar todos los indicadores propuestos por la guía. En este sentido, se han definido los siguientes grados de avance, a efectos de evaluar los apartados propuestos por GRI G4.

### Grados de avance promedio:

Apartados	Grado de avance promedio	
	Conformidad Exhaustiva	Conformidad Esencial
Estrategia y análisis	Avanzado	Completo
Perfil de la organización	Medio	Medio
Aspectos materiales y cobertura	No reportado	No reportado
Participación de los grupos de interés	Inicial	Inicial
Perfil de la memoria	Medio	Medio
Gobierno	No reportado	Medio
Ética e integridad	Avanzado	Completo

### Principales hallazgos correspondientes al apartado: estrategia y análisis.

- El apartado *estrategia y análisis* se encuentra relativamente bien contemplado en los reportes de nuestro país. Las empresas uruguayas suelen reportar la información general sobre la sostenibilidad de su organización, necesaria para luego desarrollar información más detallada.
- G4-1. El 84% de los reportes incluyen una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización, en la que generalmente se presenta la memoria y el enfoque organizacional de la sustentabilidad.
- G4-2. Al considerar la opción de conformidad *Esencial* el resultado mejora puesto que, en este caso, GRI no exige reportar el indicador G4-2, en el que se debería proporcionar una descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades de la organización. Del total reportes analizados, los que incluyen esta información constituyen el 67%.

### Principales hallazgos correspondientes al apartado: perfil de la organización.

- Con respecto a la información relativa al Perfil de la organización, el grado de avance promedio en los reportes es intermedio.
- De todos modos, para analizar este apartado, cabe realizar una distinción. La mayoría de las empresas no descuidan los indicadores más básicos para caracterizar su organización, como pueden ser los productos y servicios más importantes que brinda, el número de em-

pleados o los países donde opera. Sin embargo, cuando se trata de contenidos menos generales, como por ejemplo la descripción de los mercados a los que se sirve o el porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos, se suele brindar menos información.

- c. G4-4. El 89% de las empresas analizadas describen cuáles son sus marcas, productos y servicios más importantes.
- d. G4-11. Cerca de la mitad de las empresas reportan la proporción de empleados cubiertos por convenios colectivos.

#### **Principales hallazgos correspondientes al apartado: aspectos materiales y cobertura.**

- a. Al evaluar este apartado, se puede detectar una de las principales fallas del mercado uruguayo en materia de reportes de sustentabilidad.
- b. G4-18, G4-19. La mayoría de las empresas no describen el proceso que siguen para determinar el contenido de sus reportes.
- c. Este es un punto clave que se debería mejorar, ya que al identificar los aspectos críticos que tienen un impacto en materia de sostenibilidad, los reportes logran centrarse en los asuntos relevantes para sus grupos de interés.

#### **Principales hallazgos correspondientes al apartado: participación de los grupos de interés.**

- a. G4-24. Más de la mitad de las empresas analizadas presentan información con respecto a cuáles son los grupos de interés vinculados a la organización.
- b. Sin embargo, esta parte de los contenidos generales aún debe ser desarrollada, puesto que se debería reportar sobre el proceso de identificación de los grupos de interés y el modo en que la organización se relaciona con cada uno de ellos.

#### **Principales hallazgos correspondientes al apartado: perfil de la memoria.**

- a. El grado de avance promedio que presentan los reportes es intermedio puesto que gran parte de las empresas incluyen los indicadores básicos con respecto al perfil de la memoria.
- b. G4-33. Sin embargo, de las empresas tomadas en cuenta para el análisis, el 82% no cuentan con ningún tipo de verificación externa de sus reportes, lo que es un claro indicio de que aún queda mucho por avanzar en este sentido.

#### **Principales hallazgos correspondientes al apartado: gobierno**

- a. La información con respecto a gobierno es prácticamente nula en la mayoría de los reportes.
- b. G4-38, G4-34. La descripción de la composición del órgano superior de gobierno y sus comités es el indicador sobre el que más se reporta dentro de este apartado, con un total del 47% de las empresas (G4-38). El siguiente indicador que aparece con más frecuencia,

reportado por el 40% de las empresas, es el G4-34, en el cual se informa sobre la estructura de gobierno. En efecto, es por este último dato que en la opción de conformidad Esencial este apartado alcanza un grado de avance intermedio.

- c. El resto de los indicadores suponen información sumamente específica, que en general no es proporcionada por las empresas.
- d. Principales hallazgos correspondientes al apartado: ética e integridad.
- e. En el contexto de un reporte de sostenibilidad, las organizaciones identifican la descripción de su misión y visión como parte fundamental de los contenidos generales que proporcionan.
- f. G4-56. Es usual que las empresas comuniquen cuáles son sus valores, principios, normas o estándares, puesto que se trata de los fundamentos en los que se asienta la organización. El 89% de las empresas brindan esta información. Esto explica por qué el apartado ética e integridad se encuentra en un nivel avanzado cuando se considera la opción de conformidad Esencial.
- e. G4-57, G4-58. En cambio, al momento de considerar la forma en que la organización asegura conductas éticas y de integridad, disminuye la cantidad de empresas que reportan este contenido.

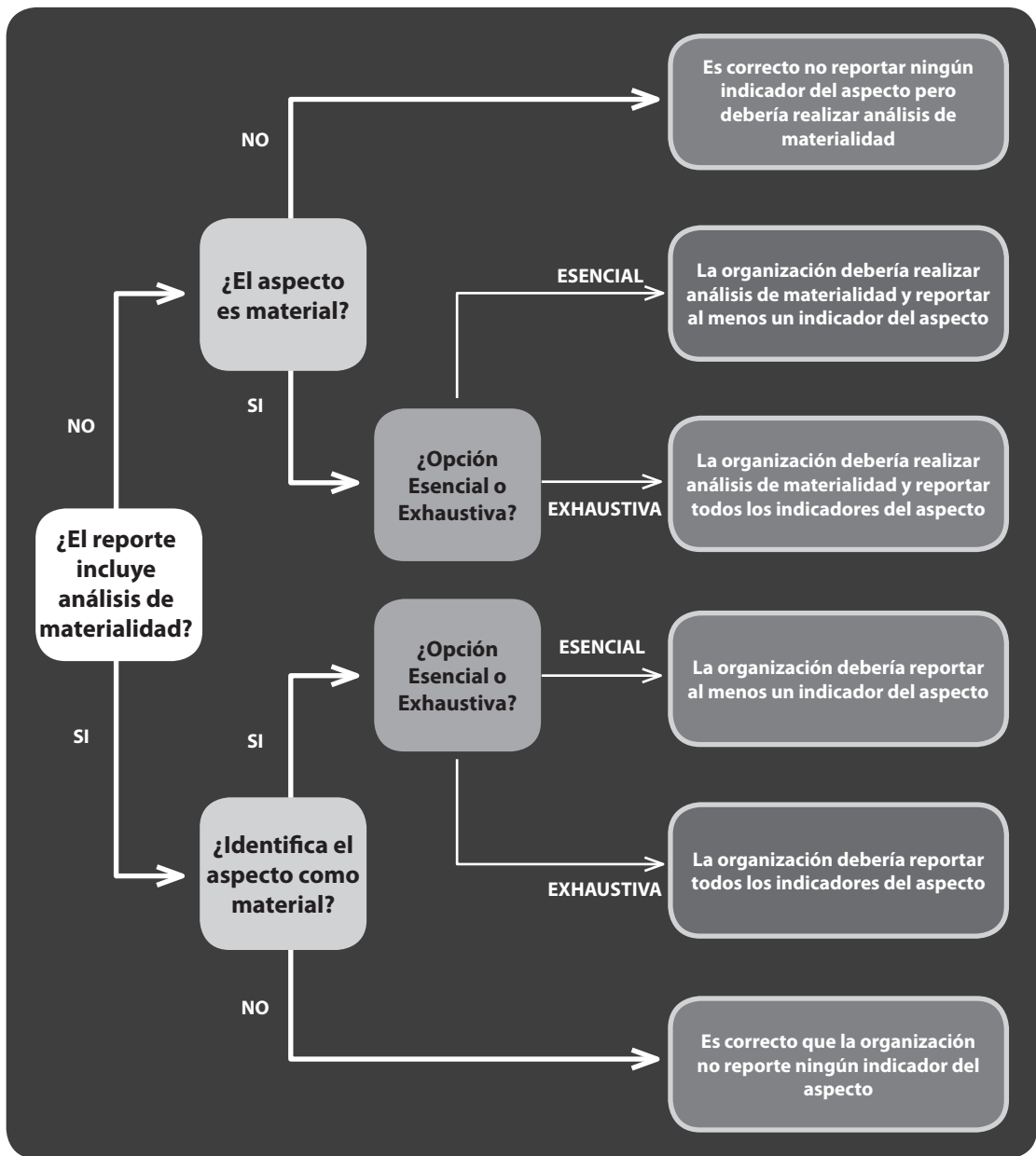
### **Contenidos básicos específicos**

Uno de los principales focos de la guía G4 está puesto en la importancia de la “materialidad” de los temas tratados en las memorias. Se busca que las organizaciones reporten solamente información fundamental para su actividad y sus grupos de interés, es decir, que identifiquen cuáles son los temas relevantes para su gestión sustentable.

De esta manera, se quiere incentivar la publicación de reportes más precisos, creíbles y útiles, enfocados en los impactos de los procesos de la organización y en la gestión de los mismos, en lugar de reportes extensos que no logran centrarse en asuntos verdaderamente críticos.

Es importante aclarar que no todas las organizaciones deben reportar todos los indicadores específicos propuestos por GRI. Cada organización deberá realizar un análisis e identificación de los aspectos clave que definen la sostenibilidad de su negocio. En caso de que la organización haya identificado como relevante alguno de los aspectos específicos que propone la guía, deberá reportar un indicador si se optó por la opción Esencial o todos si se optó por la opción Exhaustiva.

A continuación se presenta un diagrama que resume las opciones que se deben tener en cuenta al momento de interpretar los resultados presentados más adelante en este informe:



Teniendo esto en cuenta, a continuación presentamos a modo de ejemplo, los principales hallazgos del análisis de los indicadores propuestos por GRI G4, de algunos aspectos de la categoría Medioambiental. Los mismos son presentados a efectos ilustrativos. Los hallazgos relacionados al resto de los indicadores del GRI G4 se podrán consultar en el documento del estudio, el cual se encuentra disponible en nuestra página web ([www.deloitte.com/uy](http://www.deloitte.com/uy)).



## Contenidos básicos específicos

### Categoría Medioambiental

#### 1 | Aspecto: Materiales

**Conceptos clave en relación al aspecto:**

- materiales por peso o volumen
- materiales reciclados

**Referencia indicadores GRI G4:**

- G4-EN1 a G4-EN2

**Principales hallazgos:**

- G4-EN1. Los materiales por peso o volumen aparecen en el 16% de los reportes.
- G4-EN2. El porcentaje de materiales utilizados que son materiales reciclados se reporta con más frecuencia. El 29% de las empresas proporcionan este dato.

#### 2 | Aspecto: Energía

**Conceptos clave en relación al aspecto:**

- consumo energético interno
- consumo energético externo
- intensidad energética
- reducciones del consumo energético

**Referencia indicadores GRI G4:**

- G4-EN3 a G4-EN7

**Principales hallazgos:**

- G4-EN3, G4-EN6, G4-EN7. Los indicadores que más reportan las empresas dentro de este aspecto son la reducción del consumo energético (47% de las empresas), la reducción de los requisitos energéticos de los productos y servicios (33% de las empresas), y el consumo energético interno (31% de las empresas).

#### 3 | Aspecto: Agua

**Conceptos clave en relación al aspecto:**

- captación total de agua
- fuentes de agua afectadas
- agua reciclada y reutilizada

**Referencia indicadores GRI G4:**

- G4-EN8 a G4-EN10

**Principales hallazgos:**

- G4-EN8. En cuanto al aspecto Agua, el 13% de los reportes informan sobre la captación total de agua según la fuente.



## CONCLUSIONES

Si bien es significativo que el mercado uruguayo esté trabajando sobre esta herramienta para comunicar los resultados de su gestión a sus públicos de interés, entendemos que existe una oportunidad de mejora para las empresas uruguayas. Oportunidades de mejora que surgen a raíz de las principales conclusiones que resumen los principales hallazgos de este estudio:

### Sobre el reporte en general

- a. Variabilidad de Reportes. Una de las características más concluyentes del mercado uruguayo en relación a los reportes de sostenibilidad es la gran variedad de enfoques, contenidos, estilos y uso de estándares que presentan. Uruguay tiene en este sentido la necesidad de estandarizar esta práctica, a efectos de habilitar la comparabilidad entre las organizaciones y fortalecer la gestión de las mismas en materia de sostenibilidad.
- b. Fuerte foco en temas sociales, en detrimento de los ambientales y económicos: Respecto al contenido de los reportes, las empresas uruguayas tienden a enfocarse en temas sociales. Se destacan especialmente los distintos programas o iniciativas de apoyo a la comunidad y de voluntariado, así como las actividades de capacitación e integración orientadas a los empleados.
- c. Tendencia hacia la comunicación narrativa: Las empresas uruguayas tienden a comunicar sus acciones de forma narrativa. Si bien el uso de indicadores es una práctica cada vez más frecuente, las empresas suelen incluir pocos indicadores relevantes en relación a la sostenibilidad de su negocio.

### Sobre el reporte en relación al GRI G4

- a. Adecuación destacada respecto a contenidos básicos generales del GRI G4. Respecto a los contenidos básicos generales propuestos por el GRI G4, los reportes uruguayos presentan un panorama considerablemente positivo. A efectos de cumplir cabalmente con la guía, las empresas deberán poner foco en los indicadores de los apartados *gobierno* y principalmente *aspectos materiales y cobertura*.
- b. Necesidad de reportar sobre aspectos materiales. Respecto a los contenidos básicos específicos propuestos por el GRI G4, las empresas en Uruguay deberán obligatoriamente emprender un proceso de análisis e identificación de aspectos materiales, a efectos de reportar los aspectos que realmente definan la sostenibilidad de su organización. Este es un aspecto central, en nuestra opinión, que posibilitará a las empresas tener un salto cualitativo importante en su gestión de sostenibilidad.
- c. Limitado uso de indicadores específicos del GRI G4. Los indicadores específicos que propone el GRI G4 son poco utilizados por las empresas uruguayas. Es importante aclarar que el hecho de que no sea significativa la cantidad de empresas que reportan los indicadores específicos que propone el GRI G4, no necesariamente significa que deban hacerlo. Según la guía, la obligatoriedad de reportar estos indicadores responde al análisis dematerialidad y al grado de conformidad por el que se haya optado. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Deloitte Uruguay (2014).** *“Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?”*. Disponible en [www.deloitte.com/uy](http://www.deloitte.com/uy). Accedido el 3 de Diciembre de 2014.
- **Global Reporting Initiative, GRI (2013).** *“G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad – Principios y contenidos básicos”*. Disponible en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Accedido el 3 Diciembre de 2014.
- **Global Reporting Initiative, GRI (2013).** *“G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad – Manual de Aplicación”*. Disponible en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Accedido el 3 de Diciembre de 2014.
- **Global Reporting Initiative.** Acerca de Global Reporting Initiative. [en línea]. Disponible en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Accedido el 3 de Diciembre de 2014.



# El aporte de la academia a la calidad educativa de sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fe y Alegría Uruguay y la Universidad Católica del Uruguay

## RESUMEN

Este estudio de caso describe y analiza la alianza estratégica entre Fe y Alegría Uruguay, una organización social cuyo objetivo es la transformación de la sociedad a través de la educación de calidad de los sectores más pobres de la población, y la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Ambas instituciones son parte de la Compañía de Jesús y por lo tanto comparten un mismo carisma y están al servicio de la misión de la Compañía en el campo de la educación. La alianza entre ambas instituciones tiene entre sus principales objetivos aportar a la mejora de la calidad educativa de los centros de Fe y Alegría y de la Universidad, la formación de docentes y el desarrollo profesional y humano de los alumnos y de contribuir a la mejora de problemáticas sociales específicas. La cooperación y el trabajo conjunto que ambas organizaciones llevan adelante en diversas áreas y los beneficios que esto les reporta tanto a nivel institucional como a sus participantes, constituyen un buen ejemplo de Responsabilidad Social Universitaria.

**Palabras Clave:** Universidad, Organizaciones de la Sociedad Civil, Educación de Calidad, Alianza, Responsabilidad Social Universitaria.

## DATOS DE LAS AUTORAS:

### **Mercedes Portas**

**Título académico:** Licenciada en Marketing

Fe y Alegría Uruguay

**Cargo:** Coordinadora de Comunicaciones y Desarrollo Institucional

**CONTACTO:**

mportas@feyalegria.org.uy

### **Florencia Sienna**

**Título académico:** Licenciada en Trabajo Social

Fe y Alegría Uruguay

**Cargo:** Directora Ejecutiva

**CONTACTO:**

florencia.sienra@feyalegria.org.uy

Recibido: 23 / 10 / 2014

Aceptado: 25 / 11 / 2014

## ABSTRACT

This case study describes and analyzes the strategic alliance between Fe y Alegría Uruguay, a social organization whose main objective is the transformation of social reality through quality education for the poorest, and the Catholic University of Uruguay. Both institutions are part of the Society of Jesus and therefore share the Ignatian spirituality and serve the Jesuits' mission in the field of education. The alliance between the two institutions has among its goals to contribute to improving the quality of education centers of Fe y Alegría and the University, to strengthen professional and personal development of its teachers and students and to improve some specific social problems. Cooperation between both organizations in different areas and the benefits this brings them both institutionally and to its participants, are a good example of University Social Responsibility



## FE Y ALEGRÍA, UNA APUESTA A LA EDUCACIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Fe y Alegría es un movimiento internacional de educación popular y promoción social que desde hace 60 años trabaja para ofrecer educación de calidad para los sectores más desfavorecidos de la población. Fue fundada en Venezuela por un sacerdote jesuita, el P. José María Vélaz, y rápidamente se expandió por Latinoamérica. Hoy está presente en 21 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chad, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Haití, Honduras, Italia, Madagascar, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) y cuenta con más de un millón y medio de alumnos, lo que la convierte en la ONG de educación más grande de América Latina. Es considerada entidad consultora en materia educativa por la UNESCO y ha recibido premios de diferentes organismos internacionales por su compromiso con la promoción de la justicia social a través de la educación.

Su acción educativa se caracteriza por el esfuerzo permanente por conocer las realidades de cada país y región en la que trabaja, así como por su valoración de las culturas y experiencias populares de cada una de ellas. En este sentido, hay un profundo interés por la búsqueda de pedagogías y modalidades educativas que se adapten y respondan a cada contexto, a las comunidades y a las personas participantes. Además de la educación escolarizada en preescolar, básica y media, se ha abierto espacio a otras formas de acción para la promoción humana, como son: emisoras de radio, programas de educación de adultos, capacitación laboral y reinserción escolar, formación profesional media y superior-universitaria, fomento de cooperativas y microempresas, así como proyectos de desarrollo comunitario, salud, cultura indígena, formación de educadores, edición de materiales educativos, entre otros.

### Misión y visión<sup>1</sup>

La definición de misión establece claramente el fin último de su accionar, los valores que la sustentan, la población objetivo y el ámbito geográfico en el que aspira operar.

<sup>1</sup> Estas definiciones de misión y visión fueron extraídas de <http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/nuestra-mision>.

*“Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades”.*

Por su parte, la definición de visión amplía y especifica el fin último para el cual existe.

*“Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión”.*

Esas definiciones se operacionalizan mediante cuatro objetivos estratégicos que orientan las acciones de Fe y Alegría. Ellos son:

- a. Impulsar una educación popular de calidad e incluyente que atienda a la diversidad, que contribuya al desarrollo integral de las personas y a la promoción social comunitaria, que genere en los y las participantes actitudes, conocimientos, habilidades y valores críticos que les permitan transformar sus realidades de exclusión, pobreza y marginalidad.
- b. Fortalecer el modelo de gestión participativa dentro de la organización para garantizar la transparencia, la sostenibilidad y el fortalecimiento económico y social del movimiento, permitiendo así generar el empoderamiento y la participación activa de los diferentes actores que se involucran en el modelo educativo de Fe y Alegría.
- c. Consolidar la capacidad del Movimiento de incidir en políticas públicas y en programas que promuevan la educación de calidad para todos y todas.
- d. Fortalecer las nuevas fronteras, para que el modelo de educación de Fe y Alegría sea una opción para enfrentar las nuevas forma de exclusión social, cultural y geográfica planteadas por la sociedad actual.

## **Estructura organizativa**

Cada uno de los países en los que Fe y Alegría está presente integra la Federación Internacional de Fe y Alegría que actualmente tiene su sede en la ciudad de Bogotá, Colombia. La Federación es dirigida por una Asamblea General integrada por los directores de cada país, entre cuyos cometidos está la designación de los miembros de la Junta Directiva y al Coordinador General.

Desde la oficina de la Federación Internacional se impulsan, coordinan y orientan las actividades y los programas federativos que se aplican en cada país. Actualmente funcionan ocho programas federativos: Mejora de la Calidad Educativa, Formación para el Trabajo, Informática Educativa, Formación de Educadores, Educación no Formal y Promoción Social, Gestión y Fortalecimiento Institucional, Educación en Valores y Acción Pública. El principio de autonomía funcional que rige dentro de la organización, habilita a cada país a decidir si trabajar o no con un programa federativo, dependiendo de las características del contexto, la pertinencia del tema o los recursos disponibles. Además, desde la Federación se brinda apoyo a los países en cuestiones vinculadas a la movilización de recursos, gestión de proyectos y administración, entre otros.

**Mercedes Portas y Florencia Sienra** – El aporte de la academia a la calidad educativa de sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fe y Alegría Uruguay y la Universidad Católica del Uruguay.

Entre las señas de identidad que caracterizan a Fe y Alegría se encuentra el carácter eclesial del Movimiento en el que se destaca la presencia y la acción conjunta de laicos y religiosos de más de 130 congregaciones quienes, junto a la Compañía de Jesús, trabajan mancomunadamente por el cumplimiento de sus objetivos de transformación social. En la mayoría de los países, Fe y Alegría trabaja gestionando escuelas estatales cuyos docentes son financiados con recursos públicos. En algunos casos, el total de alumnos de las escuelas de Fe y Alegría es superior al de las escuelas estatales.

## » FE Y ALEGRÍA URUGUAY

Las particularidades del sistema educativo uruguayo, en el que no se permite la gestión de escuelas ni liceos públicos por parte de actores privados, retardaron la creación de Fe y Alegría en este país. En el año 2008, a partir del interés de un grupo de directores de centros educativos y de la Universidad Católica, se fundó Fe y Alegría Uruguay como una red de escuelas y centros de educación no formal que trabajaban en contextos de pobreza y vulnerabilidad social y con características comunes. Inicialmente se creó la Oficina Nacional de Fe y Alegría Uruguay que funciona dentro de la Universidad Católica y se adhieren a la propuesta cinco centros educativos: dos escuelas y tres centros de educación no formal.

En Uruguay Fe y Alegría está jurídicamente constituida como una asociación civil sin fines de lucro cuyo presidente es un sacerdote jesuita. La Dirección Nacional y la Dirección Ejecutiva son cargos ocupados por laicos. Además, cuenta con un Consejo Asesor integrado por empresarios y profesionales afines al trabajo de la Compañía de Jesús en Uruguay, que vela por el cumplimiento de la misión institucional y guía y asesora en cuestiones estratégicas.

La Oficina Nacional es el nexo con la Federación Internacional de Fe y Alegría y además opera como vínculo y anima la relación entre los centros educativos. Su función es coordinar los programas y acciones que se realizan en cada país y define, junto al equipo de trabajo integrado por un delegado de cada centro educativo, los objetivos operativos y actividades de la organización.

El presupuesto de la Oficina Nacional es solventado en su totalidad por donaciones de fundaciones, personas físicas y empresas. No cuenta con aportes del Estado.

En la actualidad, Fe y Alegría Uruguay está integrada por 23 centros educativos ubicados en los departamentos de Canelones, Cerro Largo, Maldonado, Montevideo y Tacuarembó (Ver la tabla N°1). Cada centro educativo puede incluir varias propuestas, por ejemplo, una dirigida a niños y otra para adolescentes o de educación formal y no formal. En esos casos cada una de las propuestas es considerada un proyecto educativo dentro de un mismo centro. Entre las diferentes propuestas que integran la red, hay escuelas, clubes de niños<sup>2</sup>, centros juveniles<sup>3</sup>, centros CAIF4 (Centros de Atención a la Infancia y la Familia), un aula comunitaria, un centro

2 Centros de atención integral de los que participan niños en edad escolar a contra turno de la escuela. En algunos casos cuentan con financiamiento del INAU.

3 Propuesta socio-educativa de tiempo parcial dirigida a adolescentes. En algunos casos cuentan con financiamiento de INAU.

4 Centros de atención a niños de 0 a 3 años y sus familias.



de Formación Básica Profesional (FBP-UTU)<sup>5</sup> y un hogar. La mayoría de las propuestas de educación no formal, como por ejemplo los centros CAIF, clubes de niños o los centros juveniles, son gratuitas y financian buena parte de sus gastos operativos a través de un convenio con el INAU (Instituto del Niño y del Adolescente del Uruguay). Otros, como las escuelas o propuestas de educación no formal sin convenio con INAU, se sostienen con pequeños aportes de las familias de los alumnos y/o donaciones de particulares, fundaciones y/o empresas. En todos los casos, la población beneficiaria de los centros que integran Fe y Alegría Uruguay vive en situación de vulnerabilidad y riesgo social que se manifiesta en la precariedad de sus viviendas, en la mala alimentación, la informalidad laboral y el bajo nivel educativo de las familias.

Contrariamente a lo que sucede en otros países, donde los centros son fundados por Fe y Alegría, en Uruguay se trata de centros que ya existían y que son invitados a formar parte de la red. Es importante aclarar que la integración a Fe y Alegría no implica pérdida de autonomía sino que cada institución mantiene sus señas de identidad, sus objetivos y modalidad de trabajo. A partir de la integración a Fe y Alegría Uruguay, en cada uno de ellos se desarrolla una propuesta a medida, pensada en función de las necesidades y demandas del centro y su comunidad educativa. Desde la Oficina Nacional de Fe y Alegría Uruguay se les brinda apoyo para el fortalecimiento institucional y de sus propuestas formativas a través de diferentes actividades y acompañamientos que promueven la mejora de la calidad educativa, así como el desarrollo y la movilización de recursos.

Tabla N°1. Centros que integran la red Fe y Alegría Uruguay

Nombre	Tipo	Ubicación
Parque Educativo Padre Novoa	Escuela/Espacio adolescente	El Dorado, Canelones
Obra Social y Educativa Don Bosco	Escuela/Espacio Adolescente	Manga Rural, Montevideo
Colegio Virgen del Santander	Escuela	Maldonado, Maldonado
La Casilla	Aula Comunitaria y Centro juvenil	La Teja, Montevideo
Centro Juvenil Padre Hurtado	Centro juvenil	Los Boulevares, Montevideo
Club de niños Alegría	Club de niños	Atahualpa, Montevideo
Club de Niños Casturú	Club de niños	Barrio Sur, Montevideo
Club de Niños Nuestro Lugar - ASIA	Club de niños	Las Acacias, Montevideo
Rincón de Todos - CVX	Club de niños	Villa Española, Montevideo
Virgen Niña	CAIF /Club de niños	Prado norte, Montevideo
Parroquia de Fátima	Espacio adolecsc.	Cerro, Montevideo
"La Casita" (Madres de la Cruz)	Club de niños	Cruz de Carrasco, Montevideo
CAIF Padre Novoa	Centro CAIF	Barrio Sur, Montevideo
CAIF El Jardín	Centro CAIF	Fraille Muerto, Cerro Largo
CAIF Padre Hurtado	Centro CAIF	Los Boulevares, Montevideo
Taller Infantil	Club de niños	Barrio Sur, Montevideo
Apoyo educativo escolar	Club de niños	Tacuarembó, Tacuarembó
La Huella	CAIF, Club de niños y Hogar	Las Piedras, Canelones
Colegio Cristo Divino Obrero	Escuela	Casavalle, Montevideo
Colegio Santa Bernardita	Escuela	Casavalle, Montevideo
Jardín Juan XXIII	Jardín de infantes	Casavalle, Montevideo
ONG Unidos	Club de niños	Larravide, Montevideo
La Esperanza	CAIF, Club de Niños, Formación técnica	Aeroparque, Canelones

<sup>5</sup> Propuesta de formación media básica dirigida a adolescentes y jóvenes con un componente de formación profesional.

## Los definiciones de Misión y Visión

Fe y Alegría Uruguay cuenta con definiciones propias de misión y visión, que se encuentran alineadas con las del movimiento y que contemplan la especificidad de la organización en este país. Estas definiciones<sup>6</sup> fueron revisadas en 2014 en el marco del nuevo plan estratégico elaborado para los siguientes cinco años.

### Misión

*“Fe y Alegría Uruguay es un movimiento de educación y promoción social. Impulsa una educación integral de calidad para quienes viven en situación de mayor vulnerabilidad y exclusión social. Realiza una propuesta de transformación social en estrecho diálogo con la comunidad. Comprometido con la acción evangelizadora de la Iglesia Católica, promueve el desarrollo personal abierto a la trascendencia. Forma parte de la Federación Internacional de Fe y Alegría”.*

### Visión

*“Desarrollar una acción educativa de calidad con vocación de incidencia pública. Implementa proyectos educativos y sociales integrando los aprendizajes generados por la propia organización. Los niños, niñas y adolescentes, desarrollan la dimensión espiritual en el marco de una educación integral. Sus educadores y voluntarios son valorados y reconocidos por su compromiso, su formación profesional y humana. Todos sus integrantes comparten una misma identidad centrada en la convicción del poder transformador de la educación de calidad”.*

## Fe y Alegría Uruguay en cifras

### Capital Humano

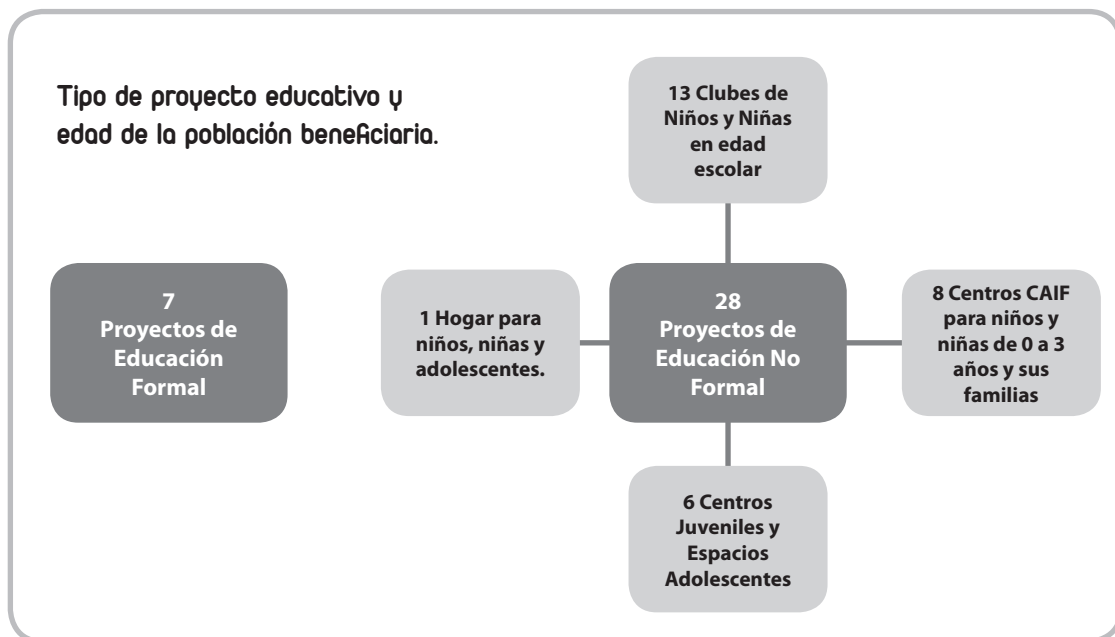
El equipo de la Oficina Nacional de Fe y Alegría Uruguay está integrado por seis personas que tienen a su cargo la dirección general y la coordinación de las áreas de educación, proyectos, administración y finanzas, comunicación y desarrollo institucional y pastoral. En los centros educativos trabajan cerca de 280 educadores y técnicos que integran los equipos multidisciplinarios y más de 150 voluntarios que de forma permanente o puntual contribuyen a la tarea educativa.

### Evolución de cantidad de Centros Educativos y número de participantes

Entre la fundación de la organización en Uruguay en el año 2008 y el año 2014 se produjo un importante incremento en la cantidad de centros integrantes de la red lo que supuso un fuerte crecimiento del número de niños, niñas y adolescentes hasta llegar a los más de 3.300 participantes del año 2014.

Año	Participantes	Proyectos Educativos
2009	1600	15
2012	2320	22
2014	3360	35

<sup>6</sup> Ambas definiciones se encuentran en <http://feyalegria.org.uy/organizacion/mision-y-vision/>



## La calidad educativa como herramienta de transformación social.

Para Fe y Alegría “la educación integral de calidad” es concebida como el motor capaz de transformar la sociedad para superar la desigualdad y la injusticia social. En el Congreso Internacional de Bogotá de 2003 se analizó y estableció una definición de este concepto:

*“Educación de calidad es para Fe y Alegría la que forma la integralidad de la persona, la que potencia su pleno desarrollo, la que valora su individualidad y su pertenencia socio-cultural favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva de conocimientos, actitudes y habilidades; es la que capacita para mejorar la calidad de vida personal y de la comunidad comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana.” (FIFYA, 2004)*

En este sentido es que a través de diferentes herramientas se busca contribuir a generar procesos de mejora dentro de los centros educativos, para lograr transformaciones que permitan formar sujetos empoderados y comprometidos con sus comunidades, de manera de lograr auténticos procesos de cambio y promoción social. Este concepto de calidad de la educación está profundamente arraigado en las instituciones educativas llevadas adelante por la Compañía de Jesús, en las que no se pretende impartir un mero conocimiento académico, sino que se promueve un autoconocimiento profundo y el desarrollo más completo posible de los talentos y potencialidades de sus alumnos para que sean “hombres y mujeres para los demás”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Frase utilizada con frecuencia en sus escritos y discursos por el P. Pedro Arrupe, S.J. Preposición general de la Compañía de Jesús.

Con la educación de calidad como precepto guía y como objetivo, Fe y Alegría Uruguay ha desarrollado una estrategia de intervención que busca que cada centro educativo mejore su propuesta integral, adecuándose a las demandas de los alumnos, de sus familias y del contexto en el que trabaja, respetando los tiempos y los procesos de cada uno de ellos. Cuando una institución se integra a Fe y Alegría Uruguay, tiene la posibilidad de trabajar en la mejora de diferentes ámbitos que hacen a la calidad educativa. A continuación se presentan algunas de las estrategias más habituales de intervención, que no se agotan en esta lista ni son aplicadas en su totalidad en todos los centros, sino que cada equipo de dirección, junto al equipo de la Oficina Nacional, analiza cuál/es son oportunas en un momento y contexto determinado.

1. *Programa de Evaluación y Mejora de la Calidad Educativa.* Este programa está basado en el Programa de Calidad Integrado (PCI) desarrollado por la Fundación Horreum y la Universidad de Deusto<sup>8</sup> y adaptado por el equipo de Fe y Alegría Uruguay junto al departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay. Se trata de una herramienta para promover una cultura de calidad abierta al aprendizaje, a partir de la cual se puedan sistematizar prácticas y procesos, evaluarlas y mejorarlas. Se inicia con una autoevaluación de cada centro educativo, en la que se identifican proyectos de mejora en diferentes ámbitos (planeamiento institucional, estructuras organizativas, relación y convivencia, currícula, familia y entorno, administración y servicios, pastoral) que luego se priorizan para su abordaje. La aplicación del programa se propone y acompaña desde la Oficina Nacional mediante un facilitador técnico.
2. *Formación técnica y humana de educadores.* Para Fe y Alegría es clave y una preocupación permanente, la formación, motivación y cuidado de todos sus miembros. La institución se esfuerza por contar con personas íntegras, comprometidas con su modelo educativo, con las capacidades técnicas adecuadas para llevar adelante su propuesta pedagógica y con las fortalezas que le permitan enfrentar los desafíos que permanentemente se presentan en contextos de dificultad. Para ello, desde la Oficina Nacional se invita a los educadores, funcionarios y voluntarios de los centros a participar de diversas actividades formativas tales como jornadas de formación técnica presencial, cursos virtuales, encuentros nacionales e internacionales, retiros espirituales y otros espacios de reflexión y formación humana. Asimismo, se ofrece la posibilidad de realizar estudios de grado y postgrado en la Universidad Católica con importantes bonificaciones.
3. *Apoyo a la gestión de los centros.* La mejora de la calidad está estrechamente relacionada con la modalidad de gestión de cada centro educativo. La eficiencia en la administración general, así como la gestión del capital humano, la comunicación, la movilización de recursos u otros aspectos específicos, a veces requieren apoyos externos al centro educativo para reorganizarse en pos de una mejora. Cuando esto sucede, la Oficina Nacional puede tener a disposición recursos técnicos que brinden asesoramiento puntual o permanente.
4. *Fortalecimiento de los aprendizajes.* A través de diferentes propuestas, que complementan las actividades educativas centrales de cada institución, se busca mejorar los resultados académicos de los niños y adolescentes participantes. Entre estas actividades se encuentran proyectos como Ultreia<sup>9</sup> de mejora de la lecto-escritura en las escuelas o el Proyecto de Apoyo Psicopedagógico<sup>10</sup> en clubes de niños.

8 En Podestá y Sarasola (s/f) se puede ampliar sobre el PCI.

9 Programa de investigación aplicada sobre mejora de los aprendizajes en escuelas de contextos vulnerables desarrollado por la Universidad Católica

10 Consiste en la intervención de un equipo multidisciplinario en centros de educación no formal para apoyar a educadores y a sus alumnos en la superación de dificultades de aprendizaje.

5. *Movimiento Juvenil de Fe y Alegría.* Es una propuesta organizada por la Oficina Nacional como una opción de formación humana y vivencia grupal dirigida a los adolescentes para profundizar lo que en este sentido ya se promueve en cada uno de los centros. El movimiento busca el desarrollo de la espiritualidad basada en valores cristianos y la promoción del servicio como espacio de vivencia concreta de esos valores.
6. *Actividades educativas de integración y desarrollo de capacidades.* Anualmente la Oficina Nacional de Fe y Alegría organiza un Concurso de Cuentos que propone a los educadores trabajar con sus alumnos sobre un tema predefinido. A partir de la consigna del Concurso, los educadores trabajan el tema en el aula y luego cada niño escribe la historia que participará del concurso. Para la entrega de premios se realiza un evento que incluye actividades recreativas y del que participan todos los concursantes y sus educadores. Asimismo, varios de los centros educativos integrantes de Fe y Alegría organizan actividades conjuntas para celebrar ocasiones especiales como la llegada de la primavera o el Día del Niño, con el objetivo de que los alumnos conozcan a otros niños y a sus centros.



## LA ALIANZA ENTRE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY Y FE Y ALEGRÍA URUGUAY

El origen de Fe y Alegría en Venezuela está estrechamente vinculado a la universidad. En el año 1955, el sacerdote jesuita José María Vélaz, junto a un grupo de estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, amigos personales y un grupo de vecinos de uno de los barrios más pobres y superpoblados de Caracas, dieron inicio a la primera escuela de Fe y Alegría. Ellos estaban convencidos de que la falta de educación era la causa principal de la marginalidad y de la miseria. Esta alianza entre universidad, sociedad civil y comunidad local es un sello que marca hasta el día de hoy el quehacer de Fe y Alegría.

En Uruguay el camino recorrido junto a la Universidad Católica del Uruguay ha sido clave y es motivo de admiración y reconocimiento por parte de otros países integrantes de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Esta vinculación no es casual, sino que está totalmente alineada con el plan apostólico de la Compañía de Jesús, tanto a nivel Latinoamericano como de la Provincia Argentino - Uruguaya. En el mismo se pide priorizar el trabajo con los más pobres y los jóvenes, así como continuar estrechando los vínculos entre las obras y entre las redes educativas de la Compañía de Jesús en la región. Junto con la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) y la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), Fe y Alegría es parte de las redes educativas que los Jesuitas animan en Latinoamérica.

Fe y Alegría Uruguay nació y se consolidó como un proyecto del departamento de Gestión y Políticas Educativas de la Universidad Católica del Uruguay (actualmente Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Humanas). Su Oficina Nacional se encuentra ubicada en la sede central de la UCU, lo cual facilita el intercambio y la cercanía con alumnos, docentes y funcionarios, quienes poco a poco van conociendo más sobre la organización y su trabajo.

Desde los inicios la búsqueda de la calidad, la innovación y la sistematización de sus prácticas han sido una preocupación y desafío permanente para Fe y Alegría Uruguay. En este sentido, tres líneas de trabajo conjugan los aportes académicos y la sinergia que se establece con la

**Mercedes Portas y Florencia Sienra** – El aporte de la academia a la calidad educativa de sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fe y Alegría Uruguay y la Universidad Católica del Uruguay.

Universidad Católica: la formación técnica, la investigación aplicada y los espacios de práctica profesional. De esta forma los centros educativos, los educadores y la comunidad universitaria se ven beneficiados. A esto se suman actividades organizadas por la Vice-rectoría del Medio Universitario a la que se invita a participar a alumnos y docentes de los centros de Fe y Alegría.

### **Formación técnica de educadores**

Tal como se mencionó antes, uno de los principales compromisos de Fe y Alegría es con la formación integral de sus educadores (docentes, funcionarios y voluntarios) y con la valorización de su rol profesional. Las actividades de capacitación técnica y de formación humana dirigidas a los educadores se implementan a lo largo de todo el año en los propios centros educativos y en jornadas organizadas por la Oficina Nacional en la Universidad Católica, quien ofrece apoyo técnico, la infraestructura y la logística para dichas actividades. Ante el interés y la demanda de los equipos de los centros por capacitarse en determinados temas (liderazgo en los equipos directivos, trabajo en equipo, herramientas para el trabajo con adolescentes y familias, etc.), desde la Oficina Nacional y junto al Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Humanas se organizan las actividades en función de las necesidades de los participantes, convocando a profesionales de la Universidad. El grado de satisfacción y el nivel de participación de los educadores con estas instancias ha ido en aumento y en la actualidad las mismas son muy valoradas y promovidas dentro los equipos de cada centro.

Por otra parte, gracias a la alianza con la Universidad, los educadores de Fe y Alegría obtienen importantes beneficios para la realización de estudios de postgrado y formación profesional. En la actualidad, docentes, directores y técnicos, están cursando estudios en las áreas de gestión de centros educativos, dificultades de aprendizaje, orientación educativa, psicología sistémica y familia, cambio organizacional y psicología psicoanalítica junguiana.

Asimismo, con el fin de contribuir a la formación humana de los educadores, desde la Oficina Nacional se organizan dos encuentros al año, los que a través de diferentes propuestas y temáticas buscan profundizar en el concepto de educación popular y de ser educador de Fe y Alegría, en la identidad y sentido de pertenencia al movimiento y en la integración de quienes forman parte del mismo.

### **Investigación aplicada**

La alianza con la Universidad Católica permite contar con el aporte de profesores e investigadores de alta dedicación de dos departamentos de la Facultad de Ciencias Humanas: el Departamento de Educación y el Departamento de Ciencias Sociales y Políticas. Estos docentes contribuyen a la mejora de la propuesta educativa de Fe y Alegría, fortalecen la capacidad de diagnóstico para la ejecución de nuevos proyectos y desarrollan herramientas para la evaluación de sus resultados. La producción de conocimiento socialmente pertinente es un valor que la Universidad rescata y aplica en esta alianza con Fe y Alegría.

**Proyecto *Ultreia*.** Este proyecto, que comenzó en 2013, está siendo implementado conjuntamente con el Departamento de Educación de la UCU en dos centros integrantes de Fe y Alegría. Su objetivo es desarrollar estrategias pedagógicas que mejoren la lectura y la escritura de los alumnos de primero, segundo y tercer año escolar. Un equipo conformado por psicopedagogos, psicólogos y técnicos formados en dificultades de aprendizaje, han desarrollado un dis-

positivo para trabajar grupal e individualmente en el sistema educativo formal. El programa consiste en la realización de tres sesiones semanales de intervención con los niños, de las cuales dos son llevadas adelante por el técnico referente de la Universidad Católica y una está a cargo del docente del curso. El técnico trabaja junto al docente y la totalidad de los alumnos en el aula y luego, fuera de ella, con quienes presentan mayores dificultades. Por otra parte, se realiza una evaluación del diseño curricular por parte del equipo referente de la UCU, quien selecciona bibliografía para ofrecer a los colectivos institucionales y elabora una propuesta de marco conceptual para luego producir el documento junto a cada equipo de las escuelas. Periódicamente se realizan mediciones que permiten analizar los avances realizados y conocer el nivel de aprendizaje del centro con respecto a los parámetros esperados para el ciclo educativo que cursan.

**Investigación: “Trayectorias educativas y laborales de los jóvenes de El Dorado”.** En el segundo semestre del año 2012 un grupo de estudiantes de Ciencias Sociales participaron activamente en una investigación cualitativa que procuró conocer las trayectorias educativas y laborales de jóvenes residentes El Dorado, así como sus intereses y dificultades para sostener el proceso educativo e insertarse en el mundo laboral. El Dorado es un barrio de la ciudad de Las Piedras, en el que se encuentra radicado el Parque Educativo Padre Novoa, uno de los centros de Fe y Alegría. Esta institución incluye una escuela (San Adolfo), una propuesta de educación no formal para adolescentes (Espacio Adolescente Juntos) y un polideportivo que actualmente se encuentra en construcción.

El propósito de la investigación era identificar las necesidades prioritarias y las demandas de esa comunidad sobre espacios y propuestas educativas. Los estudiantes realizaron entrevistas en profundidad a los jóvenes egresados de escuelas y colegios de la zona, así como a algunos adultos considerados informantes calificados. A partir de la sistematización y análisis de los resultados de esta investigación fue posible comenzar a pensar un proyecto socioeducativo contextualizado.

## Prácticas Estudiantiles

Dentro de las actividades curriculares de algunas de las carreras de grado de la UCU está previsto que los estudiantes realicen prácticas que los acerquen a la realidad en la que desempeñarán su futura actividad profesional. En esta línea, la UCU y Fe y Alegría vienen desarrollando proyectos conjuntos con departamentos de las facultades de Ciencias Humanas, Odontología y Enfermería y Tecnologías de la Salud. En el año 2013 los estudiantes de la licenciatura de Ciencias de la Comunicación (de la Facultad de Ciencias Humanas) diseñaron, junto al equipo de la oficina de Fe y Alegría, un conjunto de materiales de comunicación. Este trabajo se hizo en el marco de las asignaturas de Publicidad y Producción Audiovisual. De igual forma, en el primer semestre de 2014 otro grupo de estudiantes de cuarto año de esa licenciatura elaboró un diagnóstico de comunicación organizacional, que incluyó un conjunto de recomendaciones y propuestas de mejora. Otro ejemplo fueron las prácticas profesionales anuales de estudiantes de la Licenciatura en Trabajo Social (Facultad de Ciencias Humanas), que se realizaron en varios clubes de niños y centros juveniles. Otros dos casos interesantes fueron los talleres sobre nutrición dictados en dos escuelas por estudiantes de la Facultad de Enfermería y Tecnologías de la Salud y los diagnósticos y derivaciones realizados a alumnos de centros CAIF y clubes de niños por parte de estudiantes de la Facultad de Odontología.

Resulta interesante mencionar también el caso de estudiantes de la Universidad Alberto Hurtado de Chile que estaban en Uruguay como parte de un programa de intercambio, quienes en 2014 realizaron su práctica pre – profesional en el Parque Educativo Padre Novoa de Fe y Alegría.

En todos los casos, la experiencia ha resultado sumamente satisfactoria para todas las partes. La Universidad cumple con su objetivo de formar ciudadanos conscientes y solidarios con su entorno, los estudiantes tienen la posibilidad de aplicar a la realidad de una organización social los conocimientos teóricos adquiridos en el aula y aprender de la experiencia, así como de contribuir al fortalecimiento de Fe y Alegría y al crecimiento y desarrollo de sus proyectos.

### **Actividades con la Vice-rectoría del Medio Universitario con jóvenes y educadores de los centros de Fe y Alegría**

Desde el año 2013, grupos de adolescentes de centros de Fe y Alegría, participan en la propuesta de Comunicadores Juveniles, talleres semanales de formación en comunicación comunitaria organizados por el área de extensión universitaria. Luego de participar durante un año en los talleres teórico-prácticos y de elaborar diferentes productos de comunicación (guiones, fotonovelas, videos, etc.), los adolescentes se sienten parte de la comunidad universitaria, han adquirido capacidad crítica con respecto a los medios y conocen técnicas de producción de materiales de comunicación. Sin embargo lo que es más valorado por sus educadores y por ellos mismos es que a través de esta actividad encuentran la oportunidad de acercarse por primera vez al ámbito universitario, algo que es percibido como muy lejano en los contextos en los que viven.

Desde la Vicerrectoría del Medio Universitario, también se ha invitado en varias oportunidades a los educadores de Fe y Alegría a participar de sus talleres de formación sobre técnicas lúdicas para referentes comunitarios y de primeros auxilios.



## **IMPACTOS DE LA ALIANZA**

En forma resumida se presenta a continuación una descripción de los principales beneficios de la alianza para ambas instituciones.

### **Beneficios para Fe y Alegría Uruguay**

- a. Transferencia de conocimientos y aprendizajes. El contar con el aporte de técnicos, investigadores, docentes y otros profesionales de diferentes áreas para ayudar al fortalecimiento de la propuesta educativa y de la gestión, constituye un valor agregado fundamental.
- b. Toda la comunidad universitaria se transforma en uno de los principales grupos de interés para Fe y Alegría Uruguay, lo cual posibilita el surgimiento de otras instancias de colaboración económica y de voluntariado por parte de alumnos, funcionarios y docentes.
- c. Posibilita el acercamiento a la Universidad a personas provenientes de contextos vulnerables, quienes difícilmente tengan otras referencias del ámbito académico en sus familias y comunidades. El participar de actividades, cursos y otros estudios de nivel superior, no



solamente les proporciona formación específica, sino que habilita nuevas expectativas de superación personal a través de la educación.

- d. Aval institucional. Para una organización aún poco conocida en Uruguay presentarse avalada y en alianza con la Universidad Católica otorga respaldo y ofrece una mayor credibilidad y confianza.

### **Beneficios para la Universidad Católica del Uruguay**

- a. La alianza con Fe y Alegría Uruguay le ofrece a la Universidad Católica la posibilidad de acceder al ámbito de la educación popular, lo cual representa una oportunidad de construcción de experiencia, conocimiento y formación para alumnos y docentes.
- b. Permite articular la docencia y la investigación con demandas sociales concretas. Las actividades académicas en diferentes contextos sociales posibilitan la actualización de teoría y metodología.
- c. Hace una contribución para la mejora de situaciones específicas y de comunidades particulares.
- d. Fortalece la formación profesional y humana, tanto de los estudiantes como de los docentes. El trabajo directo en contextos de vulnerabilidad social, debido a la diversidad de problemas que enfrentan y a las múltiples variables que influyen, ofrece una visión complementaria y crítica de la realidad social que es indispensable para la labor profesional, especialmente para los estudiantes provenientes del campo de las ciencias sociales y de la educación.
- e. Ofrece a sus funcionarios, docentes y colaboradores la posibilidad de ser parte de una Institución comprometida con la educación de calidad de los sectores más pobres de la población.



## **DESAFÍOS PARA LA ALIANZA**

El tiempo de trabajo conjunto entre ambas organizaciones ha permitido aprender y superar los obstáculos que lógicamente surgen entre quienes tienen objetivos compartidos y compatibles, pero no idénticos. Las actividades desarrolladas suponen tiempo y recursos que no siempre estaban previstos en el trabajo cotidiano. Para Fe y Alegría Uruguay las principales necesidades están asociadas y responden a problemáticas o demandas surgidas en los propios centros educativos y a la necesidad de demostrar impactos significativos que permitan convencer a los financiadores. Para la Universidad Católica, los objetivos están asociados al desarrollo del conocimiento, en las respectivas áreas de investigación y a la formación de los estudiantes.

Es entonces necesario conciliar tiempos y acordar los temas y recursos necesarios de antemano de modo de minimizar los obstáculos que puedan generar la insatisfacción de ambas partes. Por otro parte, para garantizar la sostenibilidad de la alianza, es necesario continuar fortaleciendo la relación entre Fe y Alegría y la comunidad universitaria que aún conoce poco sobre su trabajo y la relación con la Universidad.

**Mercedes Portas y Florencia Sienra** – El aporte de la academia a la calidad educativa de sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fe y Alegría Uruguay y la Universidad Católica del Uruguay.



## CONCLUSIONES

El trabajo conjunto entre la Universidad Católica y Fe y Alegría genera un resultado que agrega valor a ambas organizaciones y a sus públicos de interés, al tiempo que contribuye al cumplimiento de sus respectivas misiones institucionales.

Fe y Alegría fortalece su propuesta educativa, se nutre del conocimiento académico y lo traslada a los participantes de sus centros educativos y a sus educadores. La Universidad le posibilita realizar estudios e investigaciones con técnicos altamente calificados que contribuyan a dar respuestas más acertadas y oportunas. Tiene a disposición las instalaciones de la Universidad para que su trabajo cotidiano y las actividades que requieren mayores espacios puedan realizarse de manera adecuada.

Por su parte, la UCU tiene la posibilidad de ofrecer nuevas opciones de desarrollo personal y profesional a sus estudiantes y docentes y de incorporar valores éticos a la práctica profesional. Contribuye al desarrollo social y a la transformación de estructuras sociales y económicas a través de un abordaje académico e interdisciplinario.

La alianza posibilita el surgimiento de conocimientos compartidos entre la Universidad y la comunidad. Este es un proceso que se desarrolla en una doble dirección: por una parte, los conocimientos generados por los docentes, técnicos y voluntarios de los centros educativos a partir del análisis de su práctica y por otra, los conocimientos desarrollados por los investigadores universitarios.

Desde un enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (que plantea que la Universidad tiene la misión de transferir el conocimiento, la ciencia y la cultura a la Sociedad, contribuyendo al desarrollo en todas sus dimensiones) las líneas de trabajo conjunto han generado valor y fortalecido el quehacer de ambas organizaciones en pos de una educación de calidad accesible a todas las personas. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **FIFYA (2004).** *“La Calidad de la Educación Popular. Una aproximación desde Fe y Alegría”*. XXXIV Congreso Internacional de Fe y Alegría. Bogotá. 2003.
- **Podestá, M. y Sarasola, M. (s/f).** *“El sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa PCI en la experiencia uruguaya”*. En [http://www.redage.org/files/adjuntos/Mesa\\_2\\_MAR-COS\\_SARASOLA.pdf](http://www.redage.org/files/adjuntos/Mesa_2_MAR-COS_SARASOLA.pdf). Accesado el 22 de noviembre de 2014.
- **AUSJAL (s/f).** *“Presentación sintetizada del sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL”*. En: [http://www.ausjal.org/tl\\_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Documentos%20Institucionales/RSU%20AUSJAL%20version%20acotada.pdf](http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Documentos%20Institucionales/RSU%20AUSJAL%20version%20acotada.pdf) - Accesado el 22 de noviembre de 2014.
- **Vallaes, Francois (s/f)** *“¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?”* Francois Vallaes. En [http://www.ausjal.org/tl\\_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Educacion%20superior/Que%20es%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20-%20Francois%20Vallaes.pdf](http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Educacion%20superior/Que%20es%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20-%20Francois%20Vallaes.pdf). Accesado el 22 de noviembre de 2014.

# BOOK REVIEW

por Mag. Claudio Jerusalmi  
ProGenera Capacitación  
Profesional

## La Economía del Bien Común

**Christian Felber**

Editorial: Deusto

Segunda Edición

País: España

Número de páginas: 286

ISBN: 978-84-234-1280-8

## La economía del bien común



Un modelo económico propuesto  
por **Christian Felber** que supera la dicotomía  
entre capitalismo y comunismo para maximizar  
el bienestar de nuestra sociedad

Prólogo de Juan Carlos Cubeiro

10.<sup>a</sup> EDICIÓN

DEUSTO

Si usted está interesado en el estudio de propuestas económicas alternativas al capitalismo, *La Economía del Bien Común* de Christian Felber es un libro que debiera leer.

Presentado como *un modelo económico que supera la dicotomía entre el capitalismo y el comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*, se enmarca dentro de una serie de voces que surgieron en los últimos años en respuesta a los desafíos que plantea el capitalismo.

Felber, de procedencia austríaca, reúne en la *Economía del Bien Común* diversos temas que ya ha tratado en otros libros publicados por él: *Hacia un futuro ecológico*, *Nuevos valores para la economía*, *Cooperación en vez de competencia*, *Salvemos el euro!* y el más reciente, *Dinero: De fin a medio*.

Ya desde el título queda claro para el lector el enfoque social de esta propuesta. La economía del bien común es *un modelo de mercado cooperativo que propone una serie de cambios y regulaciones a nivel de empresas y que, a diferencia del capitalismo, visualiza al beneficio financiero no como una finalidad en sí mismo, sino como un medio para un propósito mayor*:

“la aportación más grande posible al bienestar de todos”.

El planteo de Felber se sustenta en tres aspectos básicos: 1) *resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad* mediante la generación de incentivos basados en comportamientos/valores que tienen éxito en las relaciones humanas (honestidad, empatía, confianza, estima, cooperación, solidaridad, voluntad de compartir); 2) *implementar en la economía los valores y objetivos de las constituciones* de los países; 3) *medir el éxito económico por indicadores de utilidad social* y no por indicadores de valores de cambio (utilidades).

Los objetivos que plantea son adecuados, veamos de qué forma se implementan.

Bajo la lógica de pensamiento que establece “lo que no se puede medir no se puede gestionar”, la *Matriz del Bien común*<sup>1</sup> es el aspecto más interesante del libro. Su objetivo es resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad. Para eso relaciona cinco valores fundamentales (dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad medioambiental y democracia) con el modo en que estos valores son vividos por los distintos grupos de interés de la empresa (proveedores, financiadores, empleados—inclusive propietarios—, clientes y el ámbito social).

La matriz analiza 17 indicadores con foco en diversos aspectos. Algunos son innovadores: la utilidad que tienen para la sociedad los productos/servicios que las empresas comercializan, la forma en que se toman las decisiones en la empresa. Otros están en línea con enfoques actuales, como la producción realizada de forma ecológica, el manejo de la diversidad y aspectos de género, la colaboración entre empresas. Otros son más tradicionales: las condiciones laborales que las empresas tienen con sus empleados, el trato que se da a los clientes, la forma como se reparten los ingresos, entre otros.

Cada uno de estos indicadores permite alcanzar cuatro niveles: principiante, avanzado, experimentado y ejemplar. Mediante la asignación de cierto puntaje se determina el nivel alcanzado por la empresa y dependiendo del valor obtenido el Estado brinda diversos beneficios legales, o incentivos, que generan ventajas comparativas. Algunos de estos incentivos son la disminución del impuesto al valor añadido, la determinación de aranceles más bajos, la obtención de créditos bancarios con condiciones más favorables, prioridad en la compra pública y en la adjudicación de contratos, la cooperación con universidades públicas en investigación, entre otros.

Como complemento de la matriz del bien común, Felber presenta diversas propuestas en materia económica, política y social.

---

<sup>1</sup> Para una referencia más amplia de la matriz del bien común ver: [www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/03/Matriz\\_Bien\\_Común\\_41.pdf](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/03/Matriz_Bien_Común_41.pdf)

En referencia a aspectos económicos propone una serie de acciones que, si bien son entendibles en el marco de la propuesta, serían muy cuestionados en su utilidad y de muy difícil implementación; por ejemplo: la generación de un sistema financiero completamente diferente al actual, con una moneda única (“globo” o “terra”) de economía internacional o el dinero (en forma de crédito) como un bien público.

Otras acciones no se alinean con la lógica de mercado, aunque cooperativo, como mecanismo de asignación de recursos; por ejemplo: determinar la forma en que las empresas pueden (o no pueden) usar los superávits obtenidos, la fijación de precios de materias primas establecidos en forma democrática en asamblea comunal.

La propuesta de acciones económicas negativas, más que funcionar como elementos de mejora efectiva, parecen tener como objetivo ir contra del espíritu capitalista. Así lo demuestran las siguientes propuestas: la no comercialización de empresas en bolsa; la inexistencia de dividendos; la no comercialización de deuda pública; la inexistencia de productos de derivados financieros, la prohibición de ofertas públicas de venta, fusiones o adquisiciones de empresas.

En materia social la economía del bien común propone una educación que promueva los valores, la sensibilización de la conciencia del ser humano, la práctica de competencias sociales y comunicativas así como el desarrollo de aspectos ecológicos. Para ello sugiere una formación obligatoria a nivel escolar, sobre seis aspectos que Felber considera más importantes que cualquier materia que se enseña actualmente: educación en lo emocional, educación en ética, educación comunicacional, educación para la democracia, educación para descubrir la naturaleza y educación para el conocimiento del cuerpo. Este es sin duda un planteo acertado, cualquier cambio que se quiera realizar que no se complemente en sus aspectos sustanciales desde la educación estará, seguramente, destinado al fracaso.

Finalmente en materia política Felber argumenta que la democracia se encuentra en una grave crisis, producto de desigualdades económicas, lobbies y concentración de medios. Sugiere al respecto desligar la política de la economía, limitar las desigualdades, y consolidar los derechos de participación y control democráticos en el mayor número de personas posibles, en el mayor número de planos de la vida socioeconómica.

En resumen, la *Economía del Bien Común*, un libro sin medias tintas cargado de propuestas prácticas que pueden consignar acuerdo; Felber, un autor que “se la juega”, polémico, utópico por momentos y que ha generado cierta atención con su propuesta<sup>2</sup>. Sin duda, una lectura que no lo dejará indiferente. ■

---

<sup>2</sup> En <http://www.economia-del-bien-comun.org/es> se observan 1400 empresas y 160 organizaciones que apoyan esta propuesta.



## TERCER SECTOR

por Fiorella Magnano y  
Marianne Schneeberger



# reachingU

*Cambiando vidas a través  
de la educación*

**Página web institucional:** [www.reachingu.org](http://www.reachingu.org)

Reaching U es una organización sin fines de lucro que trabaja en la promoción de iniciativas y el fortalecimiento de organizaciones, con el objetivo de brindar oportunidades de educación que permitan a cada uruguayo en situación de vulnerabilidad desarrollar plenamente su potencial.

Esta organización fue creada en 2001, cuando un grupo de uruguayos residentes en Nueva York decidieron establecer una fundación con el fin de devolver a su país parte de lo que habían recibido en su educación y agrupar a muchos otros uruguayos que desde hacía tiempo compartían este fin solidario. Un año después organizaron el primer evento de recaudación (un remate de arte y artesanías en Nueva York) y comenzaron a desarrollar grupos de trabajo en distintas ciudades. Entre sus objetivos, se propuso promover el intercambio social, intelectual y material entre los uruguayos que viven en el país y en el exterior, potenciar un sinnúmero de donantes dentro y fuera de fronteras y convertirse en plataforma de apoyo a la sociedad civil. Para ello se comprometieron a realizar un serio y transparente monitoreo de fondos y a brindar acompañamiento a las organizaciones beneficiarias, de modo de ayudarlas a ir alcanzando de forma ascendente cambios cualitativos en sus respectivos abordajes.

Actualmente, Reaching U está conformado por más de 100 voluntarios y equipos de trabajo ubicados en Nueva York, Miami, Washington DC, Los Ángeles, Madrid, Ginebra y Montevideo, trabajando en la recaudación de fondos, su inversión y gestión. La recaudación es sumamente importante en cuanto permite financiar los proyectos en Uruguay, dar a conocer su misión y sumar voluntades a su objetivo. En este sentido, la institución realiza una gran cantidad de eventos en las distintas ciudades donde está presente, desde remates de obras, galas y torneos deportivos hasta patrocinios de iniciativas personales como la Maratón de Nueva York, donde voluntarios corren por la causa y suman así el apoyo económico de muchos otros.

### Principales eventos e iniciativas en el 2014:

- Cocktail y remate silencioso, en Ginebra y Washington DC.
- Cena y Remate en vivo en Montevideo, Nueva York y Los Ángeles.
- Torneo Anual de Golf en Miami.
- Maratones de New York y Berlín, con equipo a beneficio de Reaching U.

**En enero del 2015 se realizó  
además el primer Torneo de Golf  
en La Barra, Maldonado.**



## FOCO DE SU INVERSIÓN

Desde el 2013, Reaching U enfoca su trabajo en la promoción de la educación de calidad, buscando potenciar la capacidad de aprendizaje de los niños y niñas que viven en contexto socio-económico desfavorable y articulando proyectos que integran las fortalezas de los distintos actores institucionales involucrados.

Para seleccionar los proyectos que apoyará, Reaching U realiza convocatorias anuales, a las que invita a organizaciones del ámbito público o privado que trabajan en el fortalecimiento socioeducativo de niños, niñas y adolescentes que viven en situación de vulnerabilidad social en Uruguay. De acuerdo al procedimiento establecido, los proyectos son evaluados y seleccionados considerando factores relacionados con la organización que presenta el proyecto a financiar, el proyecto en sí y la conformación final de la cartera.

Una vez que se comienza a trabajar con las organizaciones, se promueven ciclos de mejora en la calidad de las intervenciones. Para esto se realiza un acompañamiento cercano al proyecto, ofreciendo una mirada externa y comprometida con los objetivos de cada proyecto; se promueve la realización de intercambios de experiencias entre organizaciones; se desarrolla, implementa y valida un sistema de evaluación que permita realizar un seguimiento de las intervenciones y descubrir en ellas oportunidades de mejora; se evalúan los factores educativos y también los emocionales fundamentales para el desarrollo formativo y la inclusión social exitosa; se promueve la incorporación de elementos de calidad, de forma tal de generar cambios cualitativos más allá de la implementación de políticas públicas.

Durante el 2014 Reaching U apoyó un total de 22 proyectos, integrados a propuestas de educación formal y no formal, entre los que se encuentran 10 proyectos en desarrollo de capacidades de aprendizaje que alcanzaron a 2000 pre-escolares, escolares y adolescentes y 8 proyectos destinados a promover la permanencia de los adolescentes en el sistema educativo.

En el caso concreto de los programas abocados al desarrollo de capacidades de aprendizaje, se busca enfatizar el trabajo diferencial con el niño, en base a propuestas definidas en conjunto entre los educadores y un equipo técnico que incluye maestros especializados en dificultades de aprendizajes, psicopedagogos, psicólogos, psicomotricistas y fonoaudiólogos. Si bien los abordajes de cada institución educativa son distintos, se pueden identificar algunos ejes comunes:

- a. la personalización y adecuación de las propuestas de intervención a cada estudiante para propiciar el aprendizaje con un enfoque adaptado a la diversidad;
- b. la revisión y ajuste de las prácticas educativas promoviendo la incorporación de nuevas capacidades en el centro;
- c. la detección, diagnóstico e intervención temprana;
- d. el involucramiento de la familia y el trabajo en red.



## Proyectos apoyados por Reaching U en el 2014

	Organización	Descripción del proyecto
<b>Desarrollo de Capacidades de Aprendizaje</b>	Centro Educativo Los Tréboles	Fortalecimiento del área educativa del Pre Club de Niños y 1er año escolar: construcción de herramientas para lograr un buen proceso de aprendizaje de cada preescolar y niño que inicia la etapa escolar con una visión integral, preventiva y personalizada.
	Centro Educativo Providencia	Aprender a Aprender desarrolla la capacidad de disfrutar y persistir en el aprendizaje, profundiza en el desarrollo de habilidades y competencias vinculadas al área del lenguaje y razonamiento lógico matemático, el trabajo en modalidad de proyectos, el desarrollo de la autonomía, la motivación y confianza necesarias para persistir en los aprendizajes.
	La Casita y Encarando - ACJ San José	Apuesta a la Salud Integral. Permite que niños y adolescentes que presentan trastornos de conducta y dificultades de aprendizaje accedan a un adecuado diagnóstico y tratamiento; y fortalece la propuesta del centro educativo con la incorporación de una psicopedagoga.
	Liceo Jubilar Juan Pablo II	Innovación y Mejora Educativa (área psicopedagógica), para desarrollar las potencialidades de los alumnos de 1º y 2º año de ciclo básico a través de la enseñanza de estrategias de aprendizaje que incidan en la mejora del rendimiento académico y que ayuden en la permanencia de los estudiantes en el Sistema Educativo formal.
	Asociación Civil Madres de la Cruz	Equipo técnico del espacio de apoyo escolar para motivar a través de la educación el desarrollo integral y la promoción de talentos para el servicio propio y de la comunidad mediante una atención individualizada con fuerte apoyo de un voluntariado estable. Incluye también talleres puntuales en la escuela de tiempo completo de la zona.
	Escuela N° 292 y Jardín de Infantes Ciclo Inicial N° 328	En búsqueda de la continuidad educativa: desarrollo de nuevos formatos de intervención multidisciplinaria integrando el trabajo de la maestra de aula, maestras con especializaciones diferentes y técnicos psicomotricistas, psicopedagogos y psicólogos.
	Colegio San Adolfo - Fe y Alegría	Ultreia - Mejora de la lectoescritura a través del desarrollo cognitivo temprano en un trabajo desde el aula y una intervención en subgrupos de trabajo con los alumnos que presentan mayor grado de dificultad.
	Proyecto Gurises - Obra Don Orión en Uruguay	Nueva Perspectiva: Acompañamiento educativo de niños y jóvenes que presentan problemas de aprendizaje en el ámbito educativo formal, con el objetivo de mejorar su rendimiento académico y a su vez disminuir la deserción educativa.
	Asociación Micael de Artes y Ciencias Antropológicas A.M.A.C.A. - Escuela Nro 255	Educación a través del Arte: Trabajo conjunto con los Maestros de Grado en la implementación de diversos talleres (Música y Movimiento, Manualidades, Dibujo de Formas y Cuento de Hadas para estudiantes de 1ro y 2do grado) buscando mejorar la predisposición de los niños a recibir el contenido académico a través de asignaturas artísticas.
	Gurises Unidos	"Siento, Luego Aprendo" promueve la incorporación de herramientas de trabajo que permitan a educadores fortalecer el desarrollo emocional y facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje escolar de niños y niñas que asisten a escuelas ubicadas en barrios de nivel socioeconómico desfavorable.
<b>Becas de Educación Formal</b>	Colegio San Adolfo - Fe y Alegría	Educación escolar de calidad para alumnos del Colegio San Adolfo dirigida a niños que se encuentran en situación socioeconómica vulnerable. El colegio cuenta con un equipo docente sumamente comprometido, un clima educativo basado en el respeto, ofrece un currículo amplio y realiza trabajo personalizado con el alumno y su familia.
	Liceo Jubilar Juan Pablo II	Programa de Apoyo Liceal que posibilita un clima apropiado para el estudio personal, la realización de tareas domiciliarias y búsqueda de información, y el acompañamiento en el desarrollo integral del estudiante.

<b>Permanencia de Adolescentes en el Sistema Educativo</b>	Centro Educativo Los Tréboles	Programa de Apoyo Liceal que posibilita un clima apropiado para el estudio personal, la realización de tareas domiciliarias y búsqueda de información, y el acompañamiento en el desarrollo integral del estudiante.
	Centro Salesiano Aires Puros	Espacio de Apoyo Liceal, programa que busca que adolescentes del barrio 40 semanas puedan mantenerse insertos en el sistema de educación formal, mientras que el Espacio Frontera recibe a los adolescentes que desertan del sistema educativo formal procurando la inserción de otras alternativas educativas por parte de los jóvenes.
	Obra Social y Educativa Don Bosco	Alternativa Adolescente. Trabaja 3 dimensiones: Espacio de apoyo liceal; orientación formativa-laboral (curso de serigrafía y formación de líderes); y proyecto de vida contemplando el potencial, las actitudes, aptitudes e intereses de cada estudiante.
	Proyecto Adolescente Juntos - Fe y Alegría	Espacio Adolescente Juntos. Promover y apoyar a los adolescentes y jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad social en la zona de El Dorado, para que realicen trayectorias educativas completas en educación secundaria.
	Proyecto Gurises - Obra Don Orión en Uruguay	Formación a adolescentes que se plantean una pronta inserción laboral mediante la implementación de Talleres de Formación Profesional (específicamente Taller de Confitería/Panadería).
	Centro Educativo Los Pinos	Una opción para los jóvenes de Casavalle
	Salir Adelante - B'nai B'rith Uruguay	Acompañamiento educativo para estudiantes a partir de 4to año de liceo que provienen de hogares de bajos recursos socio-económicos y tienen buen desempeño académico.
	Fundación Enseña Uruguay	Expandir las oportunidades de educación reclutando estudiantes avanzados y egresados de las Universidades del país para enseñar en Liceos situados en contextos vulnerables por 2 años.
<b>Otros proyectos diferentes</b>	Fundación Amigos del Teatro Solís	The MET Live in HD Series: transmisión en vivo y en alta definición de los estrenos de The Metropolitan Opera House de New York en el Teatro Solís.
	Red de emprendedores Seniors	Puentes, Aprender a Emprender: difundir y dinamizar la cultura emprendedora y de innovación en las personas de 50 años y más, apoyando la creación y consolidación de nuevos emprendimientos, así como fortaleciendo los ya existentes, con el fin de generar empleo y transformar este colectivo en un recurso activo para nuestro país.

Reaching U integra proyectos básicamente a partir de dos modelos de trabajo:

1. Proyectos que surgen a partir de la experiencia de trabajo del Centro Educativo y se incorporan a la propuesta madre, buscando aportar integralidad en el proceso de fortalecimiento y desarrollo del estudiantado. Este modelo permite dar una respuesta concreta a situaciones específicas, así como fortalecer, mejorar y facilitar el trabajo de los equipos que buscan revertir fuertes círculos de exclusión. De esta forma se habilitan proyectos que difícilmente se concretarían sin este apoyo.
2. Proyectos que surgen a partir de una alianza con una o más organizaciones sociales y que implican, entre otras cosas, una actitud proactiva frente al problema, un mayor trabajo previo de diseño y planificación y, necesariamente, plazos más largos de ejecución que permitan evaluar su adhesión a lo planteado y su potencial de escalabilidad.

### Los principales logros de Reaching U en el 2014 fueron:

- La promoción de iniciativas que mejoraron la calidad educativa brindada por 17 organizaciones.
- El financiamiento del trabajo de más de 70 maestros, profesores, educadores, coordinadores, y técnicos (trabajadores sociales, psicólogos, psicomotricistas, psicopedagogos, fonoaudiólogos y maestros especializados).
- 2500 niñas, niños y adolescentes que participaron en estos programas.
- La unión del esfuerzo de más de 650 personas, empresas, fundaciones y voluntarios en Nueva York, Miami, Washington DC, Los Ángeles, Madrid, Ginebra y Montevideo.
- La inversión de USD 473.000.

### Educación de calidad en:

- El desarrollo de capacidades cognitivas y socioemocionales en la niñez y juventud, integrando herramientas acordes a su realidad y potenciando sus posibilidades de avance en el ciclo educativo.
- La promoción de la permanencia de adolescentes en el sistema educativo formal y la capacitación para aquellos que buscan otras alternativas.
- La adjudicación de becas de educación a nivel de primaria y secundaria.

### Cambios generados

- El porcentaje de repetición de quienes participan de los programas apoyados por Reaching U es aproximadamente un 50% menor al registrado en poblaciones similares.
- La intervención de Reaching U acerca educación de calidad y potencia el desarrollo individual y comunitario. ■

### Un ejemplo concreto

Reaching U canaliza una donación de más de USD 4.000.000 para la puesta en funcionamiento del Liceo Espigas, un centro de horario completo con énfasis en ciencias, matemáticas, inglés y valores, que estará ubicado en Puntas de Manga-Montevideo. La Fundación Retoño, que lo ejecutará, busca desarrollar mejores oportunidades para la infancia y adolescencia en situación de riesgo social en el Uruguay.









