

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) en busca de un mejor desarrollo para las comunidades del Gran Área Metropolitana

Estudiantes:

Daniela Bonilla Coto B01018
Rodolfo Díaz Espinoza B02108
Freddy Durán Saavedra B02165
José Pablo Salazar Chacón B05751

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Mayo de 2017

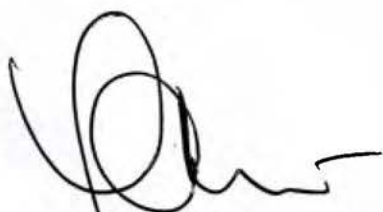
4 de mayo de 2017, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Oficina de Asuntos Estudiantiles
Escuela de Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica

Estimados señores,

Por este medio me permito indicar que la presente versión del trabajo titulado **“Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal en busca de un mejor desarrollo para las comunidades del Gran Área Metropolitana”**, es la final y cumple con todos los requerimientos dictados por la Escuela, por lo cual doy mi visto bueno para que el trabajo sea entregado a ustedes.

Me despido cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fernán Cañas Coto'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F' and 'C'.

Fernán Cañas Coto

Director del Trabajo Final de Graduación



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 06-17

Acta de la Sesión 06-17 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el lunes 17 de abril del 2017, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Daniela Bonilla Coto** carné **B01018**; **Rodolfo Díaz Espinoza**, carné **B02108**; **Freddy Durán Saavedra**, carné **B02165**; **José Pablo Salazar Chacón**, carné **B05751**; quienes optaron por la modalidad de: Seminario.

Presentes:

MAE: Carlos Murillo Scott, quien presidió; M.Sc. Fernán Cañas Coto como Tutor; M.Sc. David Tenorio Rojas y M.Sc. Laura Obando Villegas como Lectores; M.Sc. Enrique León Parra quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "**Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal en busca de un mejor desarrollo para las comunidades del Gran Área Metropolitana**".

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5


Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

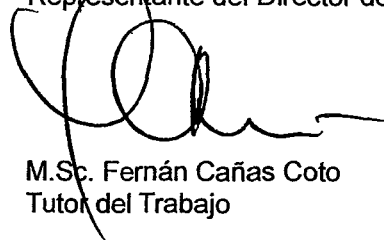
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Dirección de Empresas.


Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 10:14 horas.



MAE. Carlos Murillo Scott
Representante del Director de la Escuela

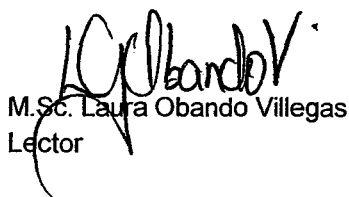

Daniela Bonilla Coto
B01018



M.Sc. Fernán Cañas Coto
Tutor del Trabajo


Rodolfo Díaz Espinoza
B02108


M.Sc. David Tenorio Rojas
Lector


Freddy Durán Saavedra
B02165


M.Sc. Laura Obando Villegas
Lector


José Pablo Salazar Chacón
B05751


M.Sc. Enrique León Parra
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Dedicatoria

Se lo dedico a la persona más importante de mi vida, mi mamá, quien me ha apoyado e impulsado incondicionalmente en todos mis proyectos; sin ella esto no hubiera sido posible. ¡Te amo ma!

A Dios, por permitirme llegar a este momento y por haberme dado las fuerzas para continuar a pesar de las adversidades. También a todas las personas, familiares y amigos que de una u otra forma me impulsaron a cumplir con esta etapa de mi vida profesional.

A mis compañeros Freddy, Pablo y Fofo, sólo queda decir: ¡Felicidades Licenciados!

Daniela Bonilla Coto

A Dios por llenar de bendiciones mi vida, por permitirme concluir con éxito esta etapa tan importante, al lado de personas tan capaces como lo son Daniela, Pablo y Rodolfo. A mis padres, por brindarme la oportunidad de completar mis estudios universitarios y por acompañarme en todos estos años.

A nuestro grupo de apoyo; los profesores Fernán Cañas, David Tenorio, y doña Laura Obando por su apoyo en la elaboración de este trabajo, siempre pendientes de que se hiciera de la mejor manera posible. A los miembros del IFAM (incluida de nuevo doña Laura), Gobiernos Locales y Empresas que participaron en la investigación, los cuales nos abrieron las puertas y nos brindaron parte de su valioso tiempo; gracias a su apoyo esta investigación pudo realizarse.

Freddy Durán Saavedra

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante a pesar de los obstáculos y por ser mi guía en todo momento. A mis padres por su apoyo incondicional y porque todo lo que soy se lo debo a ellos. Los amo.

A todas aquellas personas, familiares y amigos que de una u otra forma me desearon el bien como persona y profesional. ¡Gracias!

Rodolfo Díaz Espinoza

A mi madre, que es lo máspreciado que tengo en esta vida. A mis hermanos, mi tía Tere, mi abuela Ofelia y mi abuelo Beto que me guía desde el cielo. Muchas gracias por formarme como persona. Este nuevo logro profesional es en gran parte gracias a ustedes.

Gracias al IFAM por abrimos sus puertas y tomar con toda la seriedad del caso esta investigación. A nuestro tutor Fernán Cañas; y lectores Laura Obando y David Tenorio, por la guía y los consejos.

Por último, a mis compañeros Freddy, Dani y Fofo. Muchas gracias por dejarme ser parte de este gran proyecto. Fue difícil pero obtuvimos la recompensa. ¡Muchos éxitos a todos! ¡Son grandes profesionales!

Pablo Salazar Chacón

Tabla de contenido

Acta de defensa	ii
Dedicatoria	v
Índice de tablas.....	x
Índice de Ilustraciones.....	x
Abreviaturas utilizadas	xi
Resumen ejecutivo	12
Introducción	15
Justificación	18
Objetivos.....	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcances.....	23
Limitaciones.....	24
Capítulo I. Marco teórico y contextual de la Responsabilidad Social en Costa Rica en los últimos 10 años	25
1.1. Antecedentes y situación actual de la Responsabilidad Social a nivel nacional e internacional.....	26
1.2. Dimensiones de la RSE	37
1.2.1. Dimensión interna	38
1.2.2. Dimensión externa.....	41
1.3. Impacto de las prácticas responsables sobre la competitividad.....	44
1.4. Políticas públicas en materia de Responsabilidad Social en Costa Rica	46
Capítulo II: Contextualización de la Responsabilidad Social y la experiencia del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	50
2.1. Antecedentes históricos, organización y fundamento legal del IFAM	51
2.2 El papel del IFAM en el soporte a los gobiernos locales en Costa Rica desde la perspectiva de Responsabilidad Social	54
2.3 Los gobiernos locales y su participación en alianzas estratégicas con el sector empresarial ..56	
2.3.1 El caso de la Municipalidad de Belén	58
2.4 Acercamiento al sector empresarial y sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial 59	
2.4.1 Florida Ice & Farm	60
2.4.2 Purdy Motor	62
2.4.3 Procter and Gamble	64

2.4.4	Pfizer	66
2.4.5	Holcim.....	68
2.5.	Organizaciones no gubernamentales involucradas en la Responsabilidad Social	69
Capítulo III. Metodología y análisis de los resultados		73
3.1.	Metodología utilizada.....	74
3.1.1.	Definición de la población.....	76
3.1.2.	Metodología para la estimación del tamaño de la muestra.....	77
3.2.	Responsabilidad Social en los Gobiernos Locales	83
3.2.1.	Responsabilidad Social en el Gobierno Local	83
3.2.2.	Relación con el Sector Privado	87
3.2.3.	Apoyo Técnico	87
3.2.4.	Institucionalidad de la Responsabilidad Social	89
3.2.5.	Factores Claves.....	90
3.3.	Responsabilidad Social en el Sector empresarial.....	91
3.3.1.	Responsabilidad social en la empresa	91
3.3.2.	Planificación.....	94
3.3.3.	Apoyo técnico	97
3.3.4.	Relación con el sector público y/o comunidades	98
3.3.5.	Ejecución.....	99
3.3.6.	Evaluación del impacto	102
Capítulo IV. Propuesta del Modelo		104
4.1.	I Etapa: Identificación de necesidades	106
4.1.1.	Análisis del entorno	106
4.1.2.	Definición del proyecto	109
4.2.	II Etapa: Planificación	113
4.2.1.	Gestionar proyecto multipartito (alcances y participantes)	113
4.2.2.	Planificación del proyecto	116
4.2.3.	Definición de estrategia	117
4.2.4.	Charter del proyecto	120
4.2.5.	Retroalimentación.....	121
4.3.	III Etapa: Ejecución.....	122
4.3.1.	Definición de recursos necesarios.....	122
4.3.2.	Ejecución.....	124

4.3.3. Seguimiento.....	124
4.4. IV Etapa: Monitoreo y evaluación.....	125
4.4.1. Indicadores de éxito.....	126
4.4.2. Revisión y ajuste.....	127
4.4.3. Comunicación de resultados.....	128
4.5. Propuesta del modelo.....	131
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	132
5.1. Conclusiones.....	133
5.2. Recomendaciones.....	137
Glosario.....	140
Anexos.....	142
Anexo 1. Ejemplo de Charter del proyecto.....	143
Anexo 2. Modelo de RS en la Municipalidad de Escazú.....	144
Anexo 3. Modelo de RS en la Municipalidad de Santo Domingo.....	145
Anexo 4. Modelo de RS en la Municipalidad de Belén.....	146
Anexo 5. Modelo de RS en la Municipalidad de Moravia.....	147
Anexo 6. Modelo de RS en la Municipalidad de Tibás.....	148
Anexo 7. Modelo de RS en la Municipalidad de Santa Ana.....	149
Anexo 8. Entrevista dirigida a la Sra. Maribel Sequeira, Directora de Desarrollo Municipal del IFAM.....	150
Anexo 9. Entrevista dirigida a la Sra. Ericka Linares, Directora de la Dimensión Social AED..	152
Anexo 10. Entrevista dirigida a encargados de RS en las municipalidades.....	153
Anexo 11. Entrevista dirigida a encargados de RS en las empresas.....	155
Referencias Bibliográficas.....	157
Libros.....	157
Revistas.....	159
Fuentes Electrónicas.....	160

Índice de tablas

Tabla 1. Mitos y realidades de la Responsabilidad Social	32
Tabla 2. Leyes existentes e iniciativas de los stakeholders	43
Tabla 3. Impactos de las prácticas responsables en la competitividad.....	45
Tabla 4. Categorías de análisis de la investigación	75
Tabla 5. Municipalidades del estrato A según el IGM del año 2014	79
Tabla 6. Calificaciones de 2010 al 2014 de las Municipalidades del estrato A	79
Tabla 7. Densidad de empresas por cantón, GAM	80
Tabla 8. Resumen de indicadores Municipalidades estrato A.....	81
Tabla 9. Preguntas básicas para la planificación de proyectos.....	116

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Gestión adecuada de la Responsabilidad Social.....	33
Ilustración 2. Hexágono de la Responsabilidad Social para Costa Rica	34
Ilustración 3. Estrategia de Responsabilidad Social Clínica Bíblica.....	36
Ilustración 4. Estrategia de Responsabilidad Social en Grupo Islita	37
Ilustración 5. Dimensión Interna y Externa de la RSE.....	38
Ilustración 6. Definición de la muestra.....	82
Ilustración 7. Modelo de gestión de Responsabilidad Social	94
Ilustración 8. Grupos de interés BAC Credomatic	96
Ilustración 9. Primera Etapa: Identificación de necesidades	106
Ilustración 10. Segunda etapa: Planificación.....	113
Ilustración 11. Tercera etapa: Ejecución	122
Ilustración 12. Cuarta etapa: Monitoreo y evaluación.....	125
Ilustración 13. Propuesta final del modelo	131

Abreviaturas utilizadas

Abreviatura	Descripción
AED	Asociación Empresarial para el Desarrollo
ALIARSE	Fundación Aliarse para el Desarrollo
CCNRS	Consejo Consultivo Nacional de la Responsabilidad Social
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDH	Centro Internacional para el Desarrollo Humano
COSEVI	Consejo de Seguridad Vial
FIFCO	Florida Ice & Farms
GAM	Gran Área Metropolitana
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IDHc	Índice de Desarrollo Humano cantonal
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IGM	Índice de Gestión Municipal
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INTEGRARSE	Integración Centroamericana por las Responsabilidad Social Empresarial
ISO	Institute Organization of Standardization
MEP	Ministerio de Educación Pública
NAB	North American Breweries
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
P&G	Procter & Gamble
PYMES	Pequeñas y Medianas empresas
RS	Responsabilidad Social
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIIM	Sistema Integrado de Información Municipal
UE	Unión Europea
UNGL	Unión Nacional de Gobiernos Locales

Resumen ejecutivo

La Responsabilidad Social es en la actualidad uno de los temas más relevantes para las empresas, derivado del entorno en el que desenvuelve su actividad económica. Este proyecto tiene como finalidad diseñar un modelo de Responsabilidad Social para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), el cual pueda distribuir a las municipalidades y, por ende, a empresas del Gran Área Metropolitana, con el objetivo de que estas últimas inviertan en proyectos de RS en sus comunidades, fomentando a la vez, el desarrollo de los cantones.

El planteamiento de la denominada “Triple Bottom Line”, introducida por John Elkington (1997, p.1), explica que el principal objetivo de las empresas no debe ser el de maximizar beneficios para sus accionistas, sino generar valor para toda la sociedad. Con base en esta premisa, se estudiaron los principales antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial, a nivel internacional, regional y local.

Existen dos dimensiones de RS en las empresas, según El Libro Verde de la RSE (2001, 8-12.), publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas: 1. Dimensión interna, la cual se basa en todos los aspectos relacionados al recurso humano de las empresas y 2. Dimensión externa que se enfoca en las relaciones que mantienen las empresas con sus proveedores, clientes, stakeholders, ONG, así como el impacto que generan en las comunidades donde desarrollan el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente.

En Costa Rica, en el año 2005, el INCAE planteó El Hexágono de la RSE, tomando en cuenta el entorno en el cual hacen negocios las empresas en el país. Este hexágono comprende seis categorías definidas: Transparencia, valores y prácticas anti-corrupción, colaboradores, públicos de interés clave (clientes, proveedores y comunidad), medio ambiente, fortalecimiento institucional y sostenibilidad económica.

El 9 de febrero de 1971, se firmó la Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM, teniendo como una de sus funciones principales realizar investigaciones con el objetivo de contribuir al mejoramiento del Régimen Municipal, además de brindar asistencia técnica en proyectos en pro del desarrollo de las comunidades. Es por esto que esta investigación

busca que las empresas desarrollen proyectos de RS en sus comunidades, basados en el modelo de triple utilidad. En Costa Rica, ciertas empresas pioneras han empezado a utilizar este enfoque en sus programas de responsabilidad social, de manera tal que generen valor de manera integral, tanto para la empresa como para el entorno social donde desarrollan su actividad. Claro ejemplo del desarrollo en este tema son Florida, P&G, Pfizer, entre otras.

Con respecto a la metodología utilizada en el trabajo de investigación, se realizó bajo un enfoque cualitativo, con el fin de tener una visión más integral y comprender, de una manera más adecuada el tema en estudio. Asimismo, se realizó una investigación de tipo exploratoria, dado que es la primera vez que se hace un trabajo de este tipo, en donde se pretende plasmar un modelo que ayude a fomentar la RS en las empresas de la GAM, con el objetivo de contribuir al desarrollo de los cantones.

La población que se analizó como objeto de estudio la constituyen los gobiernos locales, cuya muestra fue elegida utilizando el método de muestreo secuencial, tomando como universo las municipalidades mejor posicionadas del GAM según el Índice de Gestión Municipal, el cual califica su gestión en la comunidad.

Por otro lado, se tomaron en cuenta aquellas empresas dentro de dichos cantones establecidos del GAM, que hayan contado con mayores avances en temas de RS. En este apartado, también se utilizó el método de muestreo secuencial, tomando en cuenta la recomendación del Director de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, M.Sc Fernando Ramírez Hernández, ya que el tamaño de la muestra va a depender de la confianza que tengan los investigadores para alcanzar los objetivos planteados con la información recopilada.

Una vez realizadas las entrevistas se determinó que todas las empresas manejan de forma diferente sus programas de responsabilidad social en donde se presentan dos escenarios. En primer lugar, están aquellas que trabajan en una estrategia de triple utilidad tratando de identificar cuáles son sus verdaderas huellas, para así contrarrestar los impactos que generan en la sociedad. En segundo lugar, las empresas que no definen un plan a seguir, sino que su contribución se basa en los aportes o ayuda en las comunidades o fundaciones que requieran o soliciten su apoyo.

A su vez, existen asociaciones como la AED que buscan apoyar a las empresas en sus procesos de implementación de RS. Se encontraron ejemplos muy claros de lo que es una verdadera alianza estratégica entre instituciones del sector público con empresas. Uno de ellos fue el proyecto “Tibás Recicla”, una iniciativa trabajada en conjunto entre varias empresas y la Municipalidad de Tibás, el cual sigue vigente y ha tenido mucho éxito.

Dentro de la propuesta del modelo se propuso que en principio se debe definir cuáles son los impactos que la empresa está generando en la comunidad en donde se desarrolla, esto por medio de un análisis del entorno. Seguidamente, se debe encontrar una necesidad ya sea social, económica o ambiental que logre cumplir con las expectativas de la corporación; la cual debe estar acorde con el giro del negocio para lograr que los colaboradores se identifiquen con este tipo de proyectos.

Una vez definido lo anterior, se deben delimitar los proyectos en los que se va trabajar, basados en una estrategia de triple utilidad, es decir, incorporando las tres dimensiones de desempeño: social, ambiental y financiero. Seguidamente, se procedería a la etapa de planificación, en donde se definen cuáles van a ser las alianzas estratégicas que se requieren para el éxito del mismo y se concientiza a la población acerca de la importancia de este tipo de proyectos para la empresa. Por último, una vez ejecutado, se debe de dar un constante seguimiento y recibir toda la retroalimentación necesaria para identificar las oportunidades de mejora.

Con base en la investigación se concluye que es necesario mejorar la estrategia de comunicación entre IFAM, municipalidades y empresas con el fin de que el modelo sea funcional y genere los resultados esperados. También se identificó que la mayoría de las empresas entrevistadas utilizan actualmente el enfoque de triple utilidad para el establecimiento de proyectos de RS, lo cual se ve reforzado con el modelo propuesto.

Por otro lado, el modelo incentiva a que exista participación de otras organizaciones tales como el IFAM, gobiernos locales, además de las empresas. Adicionalmente, el modelo permite que se le brinde seguimiento y evaluación con el objetivo de hacer las modificaciones necesarias en caso de requerirlas y evaluar los alcances obtenidos en los tres ámbitos de la triple utilidad.

Introducción

En la actualidad, más empresas se han ido involucrando con proyectos de responsabilidad social. Las expectativas y exigencias que tienen los consumidores, el avance en las tecnologías de la información y la comunicación y el interés por lograr un mayor posicionamiento en el mercado, son algunas de las razones de estas vinculaciones. De acuerdo con el *World Business Council for Sustainable Development -WBCSD* (2000), citado por Cancino y Morales (2008) en su trabajo *Responsabilidad Social Empresarial* (p.11), la Responsabilidad Social es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general”.

La Responsabilidad Social anteriormente se basaba en la filantropía, que consistía en donar una parte de las utilidades y tenía el objetivo de disminuir los impuestos por pagar o conseguir publicidad. Actualmente, se ha ido transformando en un planteamiento que trata de contribuir con la sociedad y lograr un verdadero impacto en ella, procurando de esta manera un beneficio mutuo a mediano y largo plazo.

Por lo tanto, este proyecto tiene como finalidad diseñar un *Modelo de Responsabilidad Social* que facilite y oriente el trabajo del IFAM en las comunidades del Gran Área Metropolitana, por cuanto esta institución tiene como uno de sus principales objetivos fomentar el desarrollo de los cantones. De esta manera, el IFAM podrá brindar una guía a las empresas de la GAM para que estas puedan invertir sus esfuerzos de RS en las comunidades a las que pertenecen, ayudando así a conseguir el objetivo del IFAM.

Las comunidades por su parte, se verán beneficiadas con dicho modelo, por cuanto les permitirá generar mejores proyectos para la sociedad que por sí sola no podría realizar, debido a que no cuentan con los recursos necesarios, ya sean técnicos o económicos, y promoviendo proyectos que realmente logren generar resultados visibles en las comunidades y sostenibles en el tiempo.

Inicialmente, se va a realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre el tema Responsabilidad Social, así como una aproximación teórico-metodológica sobre su importancia e implementación. Luego, se pretende estudiar una serie de casos de éxito que

se han dado en el país, en específico en la GAM en los últimos 10 años, utilizando como base el Índice de Gestión Municipal y la densidad de empresas por cantón. Al mismo tiempo, ya existen varias empresas que documentan en reportes públicos todo su accionar en relación a la RS, como lo es el Reporte de Sostenibilidad que la empresa Florida Ice & Farm (FIFCO) publica una vez al año. Por lo tanto, se puede acceder a sus resultados y determinar el impacto social que ha tenido determinado proyecto de manera rápida y sencilla, todo esto con el objetivo de documentar los aspectos claves, puntos críticos y principales procedimientos que se necesitan para establecer este tipo de alianzas exitosamente.

Los gobiernos locales que formarán parte del estudio serán elegidos con base en el Índice de Gestión Municipal, el cual, según lo investigado, cumple con los criterios de evaluación necesarios para estimar la muestra del estudio, debido a que reúne 61 indicadores en diferentes áreas de estudio, aspecto que se abarcará a fondo más adelante.

Luego de su evaluación, se elegirán los gobiernos locales que estén mejor posicionados, con el fin de tener un punto de partida hacia las empresas que han establecido proyectos en estas comunidades y documentar todo lo que sea relevante en cuanto al proceso, como requisitos, actores, etapas, entre otros. Es importante aclarar que la cantidad de empresas o proyectos a analizar dependerán de los cantones que sean elegidos y de los proyectos de RS que hayan realizado, así como su impacto.

Es de gran importancia conocer el contexto actual en lo que respecta a la Responsabilidad Social (RS) y cómo ha ganado validez en estos sectores, tanto en el ámbito nacional como internacional. Asimismo, se indagará acerca de las regulaciones que pueden limitar o influir en los programas de RS.

Actualmente, según lo consultado con encargados del IFAM y luego de la revisión bibliográfica en Costa Rica, no se ha realizado un modelo como tal, que explique cuáles deben ser los pasos a seguir por parte de los actores involucrados y los factores claves para generar proyectos que colaboren con la política de la empresa y con el desarrollo de las comunidades. Por esta razón, este proyecto de investigación será de tipo exploratorio, ya que el problema de investigación ha sido poco estudiado y la revisión de la literatura revela

que únicamente hay ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Actualmente, no existe bibliografía relacionada con modelos dirigidos a empresas que hayan sido formulados en el país, que ayuden al establecimiento exitoso de este tipo de proyectos en las comunidades costarricenses.

Por esta razón, se trabajará de manera exhaustiva en el marco teórico y la investigación de campo para determinar cuáles son los factores relevantes del problema que deben ser investigados y así fortalecer este tipo de proyectos en el país, por lo que este trabajo se asume desde una perspectiva Socio-Crítica.

Para recolectar la información necesaria se utilizarán varias herramientas. En primera instancia, se harán algunas entrevistas en el IFAM a expertos en el tema que ofrezcan información acerca del papel de esta organización como base para el apoyo técnico. Asimismo, como se mencionó anteriormente, el trabajo de campo incluirá entrevistas a empresas que sean catalogadas como casos de éxito, con el fin de obtener referencias sobre cuáles son los beneficios que generan estos proyectos directamente a la empresa.

En resumen, luego de aplicar las distintas técnicas de investigación mencionadas, se determinará el diagrama de flujo, factores claves e impacto para las empresas que deseen emprender sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial bajo la propuesta de modelo planteada. Por último, se elaborarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el IFAM, como entidad promotora de este modelo, para las empresas de la GAM y en busca del desarrollo de las comunidades.

Justificación

La Ley de Organización y Funcionamiento del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal se instauró en el año 1971 para dar la base legal a la creación de la institución. En esta ley se establece, en su artículo número 4, “que el objeto del IFAM es fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal” (IFAM, 2002, p.2).

Con esta investigación se trata de ofrecer un apoyo al IFAM en la búsqueda de ese mejoramiento mediante el diseño de un modelo que reúna las herramientas necesarias para desarrollar iniciativas de RS, que ayuden a que se forje un verdadero progreso a nivel social, económico y ambiental. Esto debido a que, como se citó anteriormente, es el objetivo principal de la institución, buscando con su aplicación que se convierta a su vez en un mayor desarrollo en cada uno de los cantones. Con la creación de este modelo, también se busca que haya una mayor facilidad de procesos a la hora de crear proyectos sostenibles en conjunto entre las empresas, gobiernos locales y demás sectores económicos del cantón.

Según Prado (2005), Costa Rica, al ser un país en vías de desarrollo, es una nación donde debería de existir una colaboración conjunta entre todos los sectores de la economía.

La responsabilidad de la compañía con la comunidad se traduce en el respeto de las normas y costumbres locales, así como en su contribución a mejorar la calidad de vida de sus miembros, mediante aportes, programas de trabajo voluntario y participación en proyectos de desarrollo junto con organizaciones locales con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible de la comunidad donde opera (Prado, Flores, Pratt, Leguizamón, 2005, p 6)

Es importante mencionar que según Molina, modelo se entiende como “*una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas*”. (Molina, 2013).

El modelo planteado en este proyecto, será representado de forma gráfica, con el fin de que su aplicación sea de la manera más sencilla y armoniosa posible. Dentro de las características de este modelo, están que en él se encontrará a los actores claves dentro del proceso (empresas, gobiernos locales, instituciones públicas), rutas críticas, procesos necesarios, pasos a seguir, flujos de información, entradas, salidas, entre otros. En palabras más sencillas este será un modelo visual.

Para fundamentar este trabajo investigativo se realizaron una serie de entrevistas y revisiones bibliográficas, lo cual puso de manifiesto que a la fecha, no se ha diseñado un modelo específico que promueva el desarrollo cantonal en Costa Rica, razón por la que dicho modelo se considera como un gran aporte para el régimen y un producto que IFAM podría potenciar. Lo anterior, con el fin de promover el uso de este modelo a las empresas de los diferentes cantones para que estas logren ejecutar con mayor eficacia sus proyectos de RS y planear en conjunto con los gobiernos locales programas que ayuden al progreso de los mismos.

También, cabe destacar que el IFAM, por medio de su Directora Ejecutiva Laura Obando Villegas, manifestó la necesidad de la creación de este modelo, como consecuencia de la ausencia de una herramienta que brinde acompañamiento al momento de establecer proyectos conjuntos con las empresas ubicadas en las comunidades. Por lo tanto, el modelo que se pretende desarrollar sería un gran aporte a la institución, debido a que funcionaría como soporte para fortalecer y fomentar este tipo de iniciativas que significarían un gran apoyo para un país en vías de desarrollo como Costa Rica, generando resultados que faciliten el desarrollo endógeno del mismo.

En los últimos años, muchas empresas en nuestro país se han comprometido con la RS como parte de su estrategia de negocio y un claro ejemplo es el de Florida Bebidas, empresa que en el 2011 obtuvo el reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. La empresa ha logrado reducir en 99.4% sus desechos valorizables, como por ejemplo levaduras, recipientes, tarimas, metales, etiquetas, entre otros. Específicamente, el 66.2% de los residuos son reutilizados, 31.3% son reciclados y 1.9% son procesados para producir energía. (Expoknews, 2011).

De esta forma, se pretende por medio del IFAM fomentar proyectos que involucren todos los sectores económicos del cantón, donde cada uno de ellos obtenga beneficios de los planes, y que además, estos sean sostenibles por sí mismos en el mediano y largo plazo, es decir, que no sea una acción de una vez y nada más, sino proyectos capaces de continuar creciendo con el tiempo. En la actualidad, la RS no son donaciones de las empresas, no son regalos que realizan, lo que se busca es ir más allá, es ganar-ganar, incluyendo a los gobiernos locales dentro de los actores claves del proceso.

Por su parte, estas iniciativas deben alinearse con las necesidades del sector tanto público como privado, para que las empresas puedan tener acceso a mejores herramientas que produzcan un mejoramiento no solamente para ellas, sino también para las comunidades, generándose lo que Michael Porter y Mark Kramer (2011) llaman valor compartido, que está definido 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 operan. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (p. 6).

Un claro ejemplo de que esto es posible, es la iniciativa que desde hace cinco años viene desarrollando la Promotora de Comercio Exterior (Procomer). Esto consta de una alianza entre las empresas multinacionales, las Universidades Públicas y la Cámara de Industrias, en la cual las empresas logran salir beneficiados con la incorporación de la investigación por parte de las universidades. Algo muy parecido ha sucedido en la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

Por otro lado, el sector público pretende con este proyecto generar encadenamientos productivos entre estas multinacionales y las pequeñas empresas nacionales, quienes pueden proveerles insumos. (Chaves; 2014)

Tomando en cuenta estos ejemplos, el IFAM ha determinado que es necesario la documentación de estas experiencias, mediante el estudio de casos y entrevistas, que ayuden y fortalezcan el diseño del modelo planteado en este proyecto. De ahí surge la necesidad de estudiar algunos de los casos de éxito en el país, así como aquellos que no lo

han sido, con la finalidad de armonizar los procesos para la elaboración del modelo que facilite su replicación en otra comunidad, empresa o gobierno local.

El hexágono de la RS para Costa Rica, plasmado en el modelo conceptual del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), señala los seis focos de atención de una empresa privada. Estos serían: La búsqueda de la sostenibilidad económica, el medio ambiente, la transparencia (valores y prácticas anti-corrupción), el fortalecimiento institucional, los colaboradores y los públicos de interés clave. Precisamente, el nuevo modelo intenta expandir la investigación desde el punto de vista del fortalecimiento institucional y el enfoque en los públicos de interés.

Por último, el estándar internacional ISO 26000, provee a las empresas, gobierno y sociedad, las herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económico, ambiental y social), por medio de una guía que establece los principales lineamientos para generar mejores resultados en el desempeño de la RS. La misma está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en sectores públicos como privados.

Por lo tanto, la norma ISO 26000, permitiría a las empresas implementar de la forma más adecuada su estrategia de RS, contribuyendo así, a incrementar la confianza y satisfacción de sus principales grupos de interés convirtiéndose de esta forma en una ventaja comparativa sobre las demás empresas.

De esta manera, el modelo que se propone en esta investigación, es dirigido al IFAM, para que este pueda llevarlo hasta los gobiernos locales y empresas y constituya un aporte importante al fortalecimiento, no solo al desarrollo de las comunidades, sino también a las empresas privadas, ya que permitirá crear proyectos con resultados sustentables en el largo plazo.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un modelo de Responsabilidad Social (RS) para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), que genere un mayor desarrollo socioeconómico en las comunidades de Gran Área Metropolitana (GAM), mediante el estudio de casos de éxito.

Objetivos específicos

1. Reconocer, mediante revisión bibliográfica, la fundamentación teórica y contextualización del tema de Responsabilidad Social, que apoye la elaboración de un modelo aplicable entre los gobiernos locales y el sector empresarial de la GAM.
2. Describir el entorno actual del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), su papel en el contexto nacional y necesidad de un modelo de Responsabilidad Social.
3. Analizar los datos obtenidos en la investigación, con el fin de que se establezcan los factores críticos y las herramientas necesarias que guiaron el éxito de los programas de RS entre los gobiernos locales del GAM y el sector empresarial en los últimos 10 años.
4. Diseñar un modelo que permita al IFAM la implementación de programas de Responsabilidad Social que generen un beneficio mutuo derivado del valor compartido entre los distintos sectores económicos de la comunidad.
5. Establecer las conclusiones y recomendaciones que se generen del diseño del modelo, así como sus principales implicaciones relacionadas con la gestión de proyectos de Responsabilidad Social.

Alcances

- La investigación pretende aportar al Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) un modelo que permita fomentar y documentar los pasos a seguir para el desarrollo y fortalecimiento los programas de Responsabilidad Social en las comunidades.
- Se recolectará información de casos de éxito de programas de Responsabilidad Social que se hayan dado en las municipalidades y empresas que se encuentran dentro del GAM. Las municipalidades entrevistadas serán elegidas utilizando como base el Índice de Gestión Municipal. De igual forma, se obtendrán datos sobre las empresas con programas de Responsabilidad Social exitosos y el tamaño de la muestra será definido mediante el método de muestreo secuencial.
- El principal objetivo de este modelo es lograr promover y mejorar la interacción y toma de decisiones de todos aquellos actores privados que participen en los diferentes procesos que conduzcan al desarrollo de proyectos de inversión, los cuales logren, por una parte, que el gobierno obtenga una mayor y mejor prestación de servicios y, por otro, el sector privado logrará obtener grandes beneficios como facilitar el desarrollo de mercados (donde el sector público suele ser más lento) para identificar las oportunidades de negocio que contribuyan al desarrollo de la sociedad y les permita, a la vez, mejorar su competitividad en el mediano y largo plazo.
- De igual forma, se pretende que el modelo sirva como herramienta para fomentar la Responsabilidad Social, por cuanto se llevarán a cabo acciones que generan grandes beneficios a la sociedad, y que a su vez, generen importantes retornos económicos para las empresas en el largo plazo.
- Este modelo servirá como base para que sea desarrollado a futuro y se estudien cuáles fueron los resultados obtenidos luego de su aplicación, ya sea por el IFAM o utilizado como tema en otro proyecto de graduación.

Limitaciones

- Por su parte, algunas de las limitaciones que pueden surgir en la elaboración de dicho modelo son, principalmente, las diferencias existentes entre cada una de las empresas que conforman los territorios que serán tomados como objeto de estudio, debido a la densidad de las empresas en cada uno de los cantones y el tamaño y los recursos económicos de las mismas, difieren de manera significativa de un territorio a otro. Esto implica un mayor nivel de investigación de la situación actual de cada uno de los cantones, así como un mayor análisis para el desarrollo de un modelo que se ajuste mayormente a las necesidades e intereses de cada comunidad.
- Por cuestiones de tiempo, dado que el estudio se debe realizar en un año, se recolectará únicamente información de aquellas empresas que se encuentren dentro del GAM. Por lo tanto, cabe la posibilidad que se excluya información relevante de otras municipalidades que podría ser de gran utilidad para la elaboración del modelo.
- Otra limitación que se visualiza en este estudio es la posible falta o carencia de información por parte de las empresas y gobiernos locales en torno a experiencias de vinculación y su articulación con un enfoque de RS.

Capítulo I. Marco teórico y contextual de la Responsabilidad Social en Costa Rica en los últimos 10 años

1.1. Antecedentes y situación actual de la Responsabilidad Social a nivel nacional e internacional

Según la norma estandarizada ISO 26000,

La Responsabilidad Social es la –responsabilidad- de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que: contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders), cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta y sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones. (*Vallaey, 2012; p.3*)

Por lo tanto, con la Responsabilidad Social las empresas no solo desempeñan una función económica, sino que además se interesan tanto por el aspecto social como ambiental, tales como calidad de vida laboral, el respeto y la protección de los recursos ambientales, el beneficio de la comunidad, comercialización y marketing responsable y la ética empresarial. Según Meza (2007, p. 51), la RS ayuda a que la empresa sea más competitiva no solamente por sus incrementos en los beneficios económicos, sino también porque juega un papel esencial en el desarrollo positivo de factores vitales para la supervivencia, la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

Las empresas sólo pueden sobrevivir a medio-largo plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsables. Este es el planteamiento de la denominada “Triple Bottom Line”, introducida por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997). Con este término, Elkington quería hacer referencia a una herramienta de gestión empresarial que tiene por objetivo evaluar la sostenibilidad del desempeño de las empresas en las dimensiones económica, social y ambiental. Esta visión explica que el principal objetivo de las empresas no debe ser el de maximizar beneficios para sus accionistas, sino generar valor para toda la sociedad.

La Responsabilidad Social Empresarial se origina en los Estados Unidos a finales de los años 50 y principios del 60, esto a raíz de la guerra de Vietnam y otros conflictos,

despertando el interés de muchos de los ciudadanos que empezaron a cuestionarse muchos de los regímenes políticos que se estaban presentando en esa época. Asimismo, se comenzaron a exponer casos de empresas que empleaban mano de obra infantil en la fabricación de productos y situaciones en donde las personas trabajaban en ambientes con condiciones deplorables recibiendo a su vez bajos salarios, lo que permitía a las organizaciones mantener mano de obra barata, mejorando los precios de sus productos en el mercado.

En este proceso, fueron relevantes los debates presentados por las exigencias y necesidades de un mundo globalizado, donde fueron foco de atención las demandas en contra de las empresas privadas por temas vinculados a los ámbitos social y medioambiental (Aguilera y Puerto, 2012, p.1).

Esta nueva ideología fue aprovechada por las empresas para mejorar su imagen ante la sociedad, así como la generación de utilidades. Todo esto mediante la aplicación de estrategias basadas en temas como igualdad de oportunidades, conservación de la energía y recursos naturales, además de protección a los consumidores y trabajadores (Bateman y Snell 2005, p.147).

Tal como lo menciona Diana Azuero (2009, p. 13), en torno a la RS “su definición, aplicación y medición han sido tema de análisis en foros especializados, públicos y privados, y lentamente comienza a captar el interés de investigadores del ámbito académico”.

Es por esto que, la importancia que ha tomado la Responsabilidad Social en el ámbito empresarial, ha generado que autores como Bestratén y Pujol (2005) consideren la RS como la “nueva cultura empresarial”. Lo anterior se debe a que representa una estrategia que genera beneficios para ambas partes, es decir, por un lado la empresa se ve beneficiada con la imagen responsable que crea y, además, deriva utilidades que puede percibir si desarrolla una estrategia eficaz. Por otro lado, la sociedad, se ve beneficiada con la sostenibilidad de las organizaciones, el desarrollo de la comunidad y la preservación de los recursos naturales y el ambiente.

Es así como aparecen nuevas teorías de RS, las cuales toman en cuenta términos muchos más globales, que dan una explicación detallada del por qué las empresas desarrollan diversas actividades en pro del bien social.

Garriga y Mele (2004) en su libro “Corporate social responsibility theories: mapping the territory” realizan una clasificación de estas teorías analizando distintos trabajos de RS y categorizándolos en cuatro grupos: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral.

Teorías Instrumentales: se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial. Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RS siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RS y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.

Una corporación es una persona artificial y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no puede decirse que los ‘negocios’ en su conjunto tengan responsabilidades, incluso en este sentido vago. El primer paso hacia la claridad en el examen de la doctrina de la responsabilidad social de las empresas es preguntar precisamente qué es lo que implica, y a quién está dirigida dicha implicancia (Friedman, 1970, p. 25).

Teorías Integradoras: En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RS por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RS, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

Teorías Políticas: Son aquellas llamadas de carácter político, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad y aumenta

su participación y su tamaño dentro de una economía, en pocas palabras, las decisiones de negocio de una empresa comienzan a afectar el medio donde se desarrolla. La empresa genera empleos, transa con un sin número de clientes, desarrolla un intercambio de insumos con proveedores, entre otras actividades, con lo cual va generando movimientos en su economía.

Las organizaciones, mientras más grandes sean, pueden ser vistas como un ente político que, al tomar decisiones acordes a intereses sociales, adquieren poder e influencia sobre una sociedad. De acuerdo a esto, el desarrollo de las actividades de RS por parte de algunas empresas les permitiría influir en el marco cultural, político y de los negocios que regulan su actividad. (Davis, 1990, p. 48.)

Teorías sobre Ética y Moral en los Negocios: En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RS en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como de las futuras.

“Todos los proyectos, tanto en el ámbito público como en el privado, debiesen considerar qué tipo de desarrollo está en las bases de su propuesta. Si todo proyecto o negocio llevase de la mano un componente ético y educativo que considerase el lucro como un aspecto importante pero no el más relevante, estoy seguro de que saldríamos de la pobreza y mitigaríamos el drama de tantas personas que lamentablemente sienten cómo el desarrollo pasa por su lado y que no sólo no los toca, sino además los arremete”. (Chomali, 2007, pp. 12)

En los últimos años han surgido numerosas iniciativas dirigidas a establecer una serie de principios y códigos de conducta con el fin de estimular y orientar a las empresas en la adopción de criterios de RS. Estas iniciativas han sido promovidas por una gran variedad de instituciones como organismos de carácter internacional (Organización Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Unión Europea) gobiernos, organizaciones privadas, redes de empresas y fundaciones. (Nieto y Fernández, 2004)

Dentro de las iniciativas internacionales que han servido como marco de referencia para el desarrollo de la RS se encuentran las siguientes:

1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas
2. OCDE Guidelines
3. El Libro Verde de la Comisión Europea
4. Declaración tripartita de la OIT

Estas iniciativas tienen como objetivo promover la implementación de nuevos códigos y normas orientados a lograr un comportamiento Socialmente Responsable en las organizaciones.

Bajo este contexto, para el año 1997 un grupo de empresarios líderes de las distintas regiones de América se reunieron con el objetivo de discutir y debatir sobre el tema, lo que ayudó a la formación de una alianza conformada por diferentes organizaciones que comparten el mismo interés, promover la RS con el propósito de impulsar las prácticas de la misma en el continente Americano, difundiendo información y creando espacios para el intercambio de experiencias relacionados con el tema.

Por otro lado, existen instituciones orientadas a fomentar el establecimiento de estrategias de RS por ejemplo, la Business for Social Responsibility (BSR), centrado en Estados Unidos y uno de los impulsores de la creación de la organización paraguas en las Américas llamada Foro Empresa, formada por 19 organizaciones que representan a Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estado Unidos, Uruguay y Venezuela (Peinado-Vara, 2011, pag.73). En el año 1988 se creó el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que a la actualidad reúne alrededor de 700 empresas miembro y que, como aspecto importante para esta investigación, se destaca cómo se ha tenido que modificar el enfoque inicial de Filantrópico, como lo expresa su nombre, a un concepto de Responsabilidad Social integral. (Peinado-Vara, Vives, 2011)

A nivel internacional, son muchas empresas las que cuentan con una estrategia de RS. “La mayor parte de las firmas que componen el Fortune 500 al año 2010, describen en su

página web, los logros en materia de RS y casi la mitad de las incluidas, cuentan con informes específicos sobre RS” (Saavedra, 2011, p.4).

Como resultado de estas iniciativas, según Peinado-Vara y Vives (2011) “algunas de estas instituciones se han visto apoyadas por algunos esfuerzos multilaterales por parte del Banco Mundial, Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha promovido las prácticas responsables a través de investigaciones, publicaciones y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional y la implementación de prácticas responsables” (p. 71)

La Responsabilidad Social, también se ha visto evidenciada en la creación de índices de inversiones socialmente responsables en bolsas de valores de prestigio internacional, los cuales buscan medir a las empresas según distintos criterios como medioambiental, social, gobierno corporativo, entre otros.

En lo que concierne a América Latina, el pensamiento de que las empresas debían empezar a comportarse de forma más responsable con la sociedad nació en los años 80, cuando se empezaron a dar cuenta de las relaciones adversas que existían en el entorno, las cuales no eran las más convenientes en su entorno laboral.

Con respecto a las PYMES en Latinoamérica, estas han tenido un establecimiento territorial al desarrollarse en espacios geográficos más reducidos. Lo que sin duda, contribuye a que se tenga un mayor conocimiento de la comunidad en la que se desenvuelve. Por lo tanto, se favorece el establecimiento de mejores relaciones que generan mayores beneficios para ambos.

Sin embargo, Latinoamérica se ha visto rezagada en materia de Responsabilidad Social debido a que, después de los problemas sociales básicos como medio ambiente, derechos humanos, trabajo infantil y condiciones laborales mínimas, posee prioridades distintas a las de Estados Unidos o Europa. El desarrollo y puesta en marcha de la Responsabilidad Social en Latinoamérica, también se está viendo afectado por la falta de regulación en materias influyentes o bien, por la falta de ejecución de las leyes; únicamente Brasil, Chile, México

y Argentina han realizado reformas legales en aspectos relacionados con gobernabilidad corporativa y mercados de valores (Peinado-Vara, Vives, 2011; p.68).

Asimismo, a pesar de que en los últimos años la sociedad latinoamericana en general ha tenido avances en el conocimiento de la RS, para muchas empresas de la región el término Responsabilidad Social se sigue confundiendo con la Filantropía Corporativa, es decir, con las donaciones económicas por parte de las empresas a diversos fines sociales, que no significa que esta última sea mala, sino que mediante la RS se busca que las estrategias y por ende los proyectos sean sostenibles en el tiempo, esto quiere decir que no sean únicamente un gasto para la empresa, sino una inversión (Cajiga, 2015).

Es por esta razón que, en dicha región se ha buscado por medio de instituciones y de las iniciativas anteriormente mencionadas, que se cambie dicha percepción y, por ende, el concepto de lo que es ser una Empresa Socialmente Responsable. Debido a esto, es importante poder diferenciar entre lo que realmente es la RS y lo que para muchos puede llegar a ser, en otras palabras lo que puede ser considerado como un mito, según Deloitte (2009) en su informe Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo:

Tabla 1. Mitos y realidades de la Responsabilidad Social

Mitos	Realidades
Es mera filantropía	Es diseñar un modelo de administración que revitalice la ética organizacional como instrumento para la generación de valor a la organización, para tales efectos puede apoyarse en programas filantrópicos
Es ciudadanía corporativa, es “comportarse bien”.	Es implementar políticas de atención adecuada de las demandas de los grupos de interés (comunidad del área de influencia en la que se desenvuelve la empresa)
Es solo diseñar una estructura de gobierno corporativo dentro de la empresa como requisito.	Es diseñar una estructura de gobierno corporativo dentro de la organización con la finalidad de establecer los más altos estándares de gobernabilidad que faciliten a la empresa un comportamiento de forma responsable ante la sociedad con la finalidad de agregar valor

Es cumplir de manera estricta con la Ley.	Es vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normatividad aplicable a la organización.
Es tener la mejor tecnología operativa del mundo.	Es estar comprometido con la tecnología y eficiencia operativa al servicio del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, información tomada de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.

De igual manera, Galaz, Yamazaki y Ruiz (2009) mencionan que se deben tomar acciones específicas que contribuyan a una gestión adecuada de la RS, las cuales se muestran en el siguiente diagrama:

Ilustración 1. Gestión adecuada de la Responsabilidad Social



Fuente: INTEGRARSE, 2012.

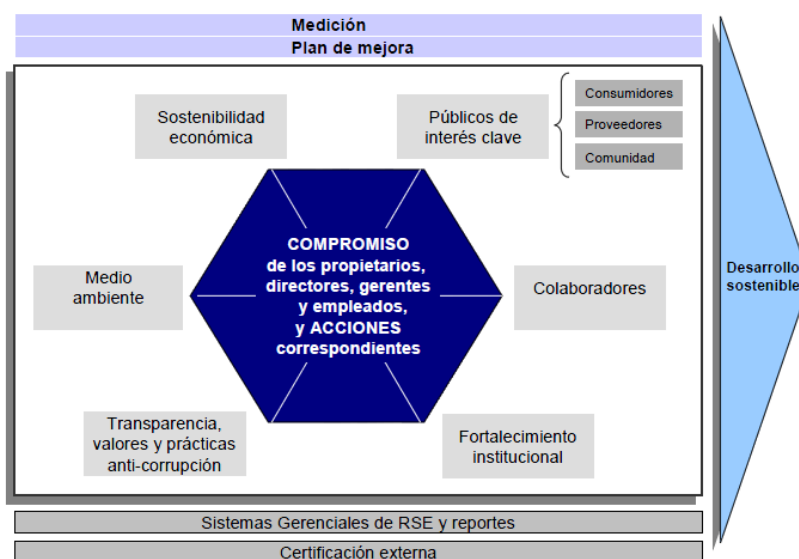
En lo que respecta a Centroamérica, actualmente existe la Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE), la cual se refiere a “una alianza de las organizaciones promotoras de la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad en Centroamérica que busca de promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de RSE” (INTEGRARSE, 2012)

Los entes que conforman esta organización fomentan la RS en la región y buscan determinar cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar para lograr el desarrollo de proyectos y herramientas que generen grandes beneficios a las partes. Existen aproximadamente 600 entidades, entre pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales y multinacionales adjuntas, que buscan promocionar un modelo de acción, basado en la generación de valor económico, social y ambiental en Centroamérica.

En lo que se refiere a Costa Rica, una de las primeras iniciativas de RS fue promovida en 1992 por el instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), mediante la adopción de medidas que permitieran la reducción de los contaminantes producidos durante el procesamiento del café. Para los efectos, se firmó un convenio en el que participaron varias instituciones públicas.

En el 2004, se desarrolló un marco conceptual de RS para empresas costarricenses con la asesoría del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), a través de un proceso participativo que involucró- mediante talleres de consulta- a distintos públicos de interés. Asimismo, para su diseño se consideró el contexto nacional mediante la identificación de los problemas prioritarios que afectan, tanto a la sociedad costarricense, como al desempeño del sector privado local, las tendencias internacionales de RS y la relevancia directa para el sector privado desde la perspectiva de beneficios que genera a las empresas la adopción de prácticas socialmente responsables.

Ilustración 2. Hexágono de la Responsabilidad Social para Costa Rica



Fuente : Manual de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. Prado, 2005.

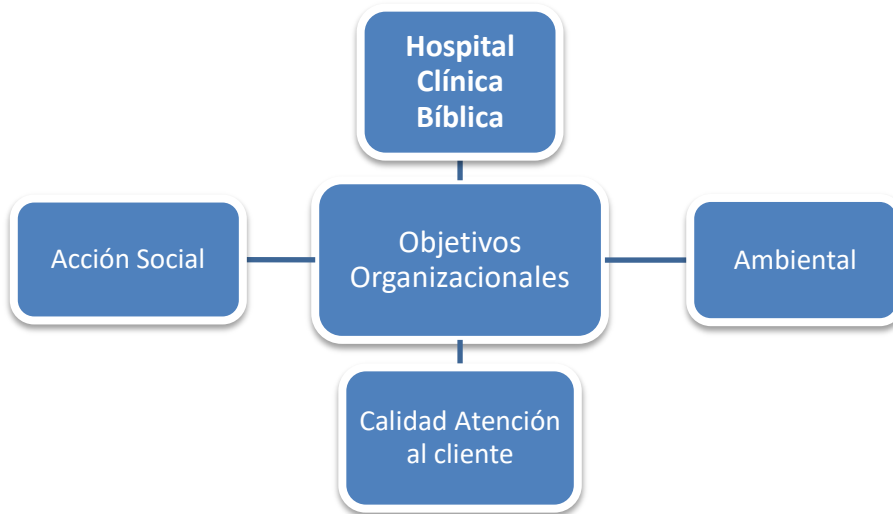
El Hexágono de la RSE comprende seis categorías sobre las cuales la empresa deberá enfocarse de manera integral para alcanzar una conducta de responsabilidad con la sociedad donde opera. Las seis categorías definidas son: Transparencia, valores y prácticas anti-corrupción; colaboradores; públicos de interés clave (clientes, proveedores y comunidad); medio ambiente; fortalecimiento Institucional; y sostenibilidad económica. (Prado, 2004, Pág. 7)

En el año 2008, se crea el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social como una red alianza de organizaciones públicas y privadas de consulta y apoyo en materia de Responsabilidad Social, el cual busca convertirse en una plataforma de integración permanente y sostenible para la definición, validación, posicionamiento, implementación y seguimiento de una agenda nacional de Responsabilidad Social en Costa Rica. (Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, 2012)

Asimismo, existen muchas organizaciones que se encargan de promover los programas de Responsabilidad Social, y que además, brindan acompañamiento técnico y económico durante los procesos que se lleven a cabo a la hora de realizar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Algunas de estas instituciones son el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, la Asociación Empresarial para el Desarrollo, entre otros.

A nivel nacional son varias las empresas que han integrado estrategias de Responsabilidad Social a su giro de negocio, en una publicación del periódico El Financiero en abril de este año, se presentaron dos ejemplos: La Clínica Bíblica y el Grupo Islita. Según la directora de desarrollo Organizacional de Hospital Clínica Bíblica, Hellen Suazo Vargas, su estrategia de RS nació al mismo tiempo que el negocio. Por lo tanto, cuentan con un plan estratégico, indicadores de evaluación establecida, y su respectivo presupuesto.

Ilustración 3. Estrategia de Responsabilidad Social Clínica Bíblica



Fuente: Periódico El Financiero, Abril 2016

Por otro lado, el CEO de Grupo Islita, Gustavo Segura, afirma que:

Para que el proyecto fuera rentable y sostenible en una zona alejada, dependía de la formación de talentos en una comunidad sin competencias técnicas más allá de la ganadería. Conseguido esto, la empresa debió servir de puente entre los pueblos y las organizaciones que podían mejorar las condiciones de vida locales, ya que dejar de invertir en la comunidad es dejar de invertir en la sostenibilidad del negocio. (Entrevista Periódico El Financiero, Abril 2016)

Debido a esto, el Grupo Islita divide su estrategia de RS en cuatro principales fases: Educación, Formación de talento, Emprendedurismo y Alianzas.

Ilustración 4. Estrategia de Responsabilidad Social en Grupo Islita

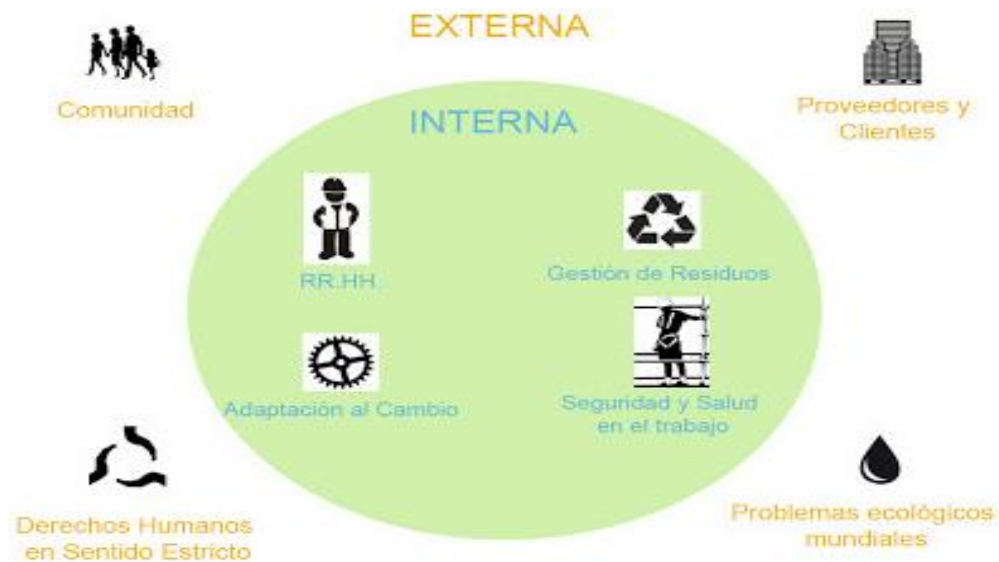


Fuente: Periódico El Financiero, Abril 2016

1.2. Dimensiones de la RSE

El Libro Verde de la RSE, publicado por la UE en 2001, establece dos Dimensiones, una interna y otra externa. Las empresas deben preocuparse por tratar de ejecutar acciones que ayuden a cubrir ambas vertientes. En primera instancia, se encuentra la dimensión interna, la cual se basa en todos los aspectos relacionados al recurso humano de las empresas, preocupándose por los cambios tecnológicos y organizativos, así como la utilización de los recursos naturales productivos. Por su parte, la dimensión externa se enfoca en las relaciones que mantienen las empresas con sus proveedores, clientes, stakeholders, ONG, así como el impacto que generan en las comunidades donde desarrollan el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente.

Ilustración 5. Dimensión Interna y Externa de la RSE



Fuente: Libro Verde de la Unión Europea, 2004

1.2.1. Dimensión interna

El cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y la inversión que realicen las organizaciones en pro del desarrollo profesional de sus empleados son aspectos de gran relevancia en este enfoque. Asimismo, es importante que las empresas mantengan condiciones favorables en su ambiente de trabajo, en donde se le brinden las facilidades al personal para que puedan desenvolverse de la mejor manera.

➤ Gestión de los recursos humanos

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida. (Cajiga, 2015, p. 16-17)

Una empresa socialmente responsable no se limita a cumplir con los derechos laborales que están establecidos en las normativas nacionales de cada país, sino que se esfuerza por ir más allá, se preocupan por brindar más y mejores herramientas para que cada uno de los empleados tenga la oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa. Es importante además, que se les brinde a los empleados las facilidades necesarias para que estos adquieran nuevos conocimientos de manera constante y logren perfeccionar sus tareas del día a día.

Dentro de las acciones que se deben tomar en cuenta se encuentran: mejorar las condiciones de trabajo, brindar salarios competitivos a cada uno de los empleados, ofrecer beneficios y prestaciones que mantengan motivados a los empleados, crear puestos de trabajo apropiados de acuerdo a las necesidades de la empresa, brindar seguridad laboral así como igualdad de oportunidades y diversidad a la hora de contratar nuevo personal.

Asimismo, los empleados necesitan sentirse parte de la empresa, por lo que es importante que estos sean tomados en cuenta, permitiéndoles que aporten ideas, las cuales sean valoradas por los altos mandos a la hora de tomar decisiones que ayuden a la relación con los clientes, producción o gestión de cambios.

Una empresa que logre operar de esta forma obtendrá múltiples beneficios, entre ellos el de mejorar su gestión interna al tener empleados más felices y motivados en sus puestos de trabajo lo que, posiblemente, se vea reflejado en sus niveles de producción, así como en un mayor compromiso con los objetivos y cultura de dicha empresa. Por otro lado, se estará aportando valor a la compañía, ya que la empresa tendrá una percepción positiva por parte de la sociedad por la forma de tratar a sus empleados.

➤ **Adaptación al cambio**

En muchas ocasiones, las empresas se ven afectadas por cambios inesperados que se dan, ya sea a nivel político, social, económico o por desastres naturales, que obligan a las empresas a realizar cambios en sus estructuras organizacionales y estrategias para lograr adaptarse a las distintas situaciones. Esto causa preocupación en los empleados, debido a la posibilidad que existe del cierre de una fábrica o los recortes importantes de personal.

Son pocos los casos en donde las organizaciones han realizado reestructuraciones y esto no ha provocado reducciones en las planillas. Según estudios, menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad o la mejora de la calidad y del servicio al consumidor, ya que a menudo dañan la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores. (García 2009, p. 118)

Por lo tanto, las empresas con una visión socialmente responsable tienen siempre presentes los intereses y preocupaciones de todos los afectados, por lo que es importante que las mismas tengan planes de contingencia en donde se identifiquen cuáles son los riesgos más importantes y se analicen cuáles son los costos directos e indirectos de cada una de las decisiones que se piensan tomar y evaluar todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios. Un ejemplo claro se mostró con la fábrica El Ángel, la cual, después del terremoto de Cinchona en el año 2009, decidieron no despedir a ninguno de sus 300 empleados y ser un ejemplo de una empresa solidaria, que con una adecuada planeación logró sobrevivir al desastre con excelentes resultados, sin la necesidad de una reducción en su planilla.

➤ **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**

A nivel general, las empresas logran mejorar su competitividad y reducir su impacto en el medio ambiente si las mismas se preocupan por tener una gestión eficaz de sus residuos y disminuir las emisiones contaminantes que producen en sus labores diarias, logrando a su vez, una reducción en sus recursos energéticos.

Un planteamiento que fomenta la Responsabilidad Social de las empresas es el sistema comunitario de gestión y de auditoría de calidad y medioambiente, ISO 19000, el cual promueve que las empresas de forma voluntaria implementen sistemas ecológicos que mejoren de manera constante el manejo de los desechos.

Considerando el gran impacto que tienen los desechos sobre el medio ambiente, anualmente General Motors recicla más de 15 millones de los galones de aceite utilizados en sus plantas. La iniciativa devuelve alrededor de 5 millones de galones de aceite para ser reutilizados al año.

1.2.2. Dimensión externa

Es responsabilidad social de la empresa evaluar todos sus procesos de decisión y sus efectos sobre los demás, por lo que una empresa responsable debe poner suma atención a sus clientes, distribuidores y proveedores, debido a la estrecha relación que mantienen con los mismos. Asimismo, la empresa también está relacionada con la comunidad en donde realiza sus operaciones, la cual la conforman los ciudadanos, el gobierno y las empresas competidoras.

➤ Comunidades locales

Las empresas son de gran importancia para las comunidades en donde se desenvuelven, debido a que contribuyen con su desarrollo, principalmente, en las comunidades locales, ya que las mismas aportan puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. Por otra parte, las compañías dependen de la salud, la estabilidad y el bienestar del entorno en donde se desenvuelven. Por esta razón, las empresas responsables, deben ser conscientes de que se debe contratar recurso humano que pertenezca en su mayoría a su lugar de ubicación y asegurarse que en la comunidad existan personas con las competencias que se requieran para cubrir los diferentes puestos.

Asimismo, las empresas que quieren implementar una estrategia de Responsabilidad Social deben de esforzarse por mantener excelentes relaciones con su comunidad, para lograr esto, es necesario que estén conscientes de las necesidades y problemáticas de los ciudadanos y grupos de interés en su entorno y colaborar para solventarlas, por ejemplo brindar ayuda a las organizaciones locales de defensa del medio ambiente, ofrecer servicios de guardería a sus trabajadores o proveer el patrocinio de actividades deportivas o culturales que se den en la comunidad.

Está comprobado que para garantizar el éxito empresarial, las empresas han de incorporar una visión pro-activa y estratégica sobre la resolución de los problemas de sus comunidades. La inversión social, tiene como fundamento el que las empresas retribuyan a la sociedad lo que están tomando de ella. Las empresas no sólo comprenden que la inversión social es necesaria, sino que su práctica conlleva beneficios y ganancias para sus compañías. (Sánchez ,2008)

Además, en muchas de las empresas existen programas de voluntariado que le dan la oportunidad al personal de participar activamente en las diferentes obras sociales, de esta forma las empresas no solo aportan donaciones económicas a las comunidades o los proyectos sociales, sino que a su vez respaldan y le dan continuidad a las contribuciones monetarias aportadas por la empresa.

➤ **Socios comerciales, proveedores y clientes.**

Las grandes empresas son al mismo tiempo socios comerciales de las más pequeñas, ya sea en calidad de clientes, proveedores, o competidores. Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Por esta razón, las empresas deben construir fuertes relaciones, especialmente entre sus proveedores y clientes, para esto, las mismas deben actuar de manera responsable.

Del mismo modo, la empresa tiene una responsabilidad hacia sus proveedores, consumidores y clientes. Frente a los primeros, cumpliendo a la perfección con sus contratos, compromisos y fechas de pago; asimismo, motivando a sus distribuidores para que desarrollen una actitud positiva y de respeto hacia sus trabajadores. Por otro lado, la responsabilidad hacia clientes y consumidores, se practica cuando las empresas desarrollan productos y servicios confiables, que reduzcan al mínimo los riesgos para la salud de las personas, e informen acerca de los diversos daños potenciales.

En épocas anteriores, el precio, la calidad y el servicio eran los únicos aspectos en los que una empresa se debía de preocupar para ser competitiva, sin embargo, con la entrada de la globalización, el crecimiento del internet y la proliferación de las redes sociales, los activos intangibles han ido tomando cada vez más fuerza y se han convertido en un elemento fundamental para el crecimiento de las empresas, dado esto las empresas han venido trabajando y creando nuevas estrategias para lograr que sus marcas generen una verdadera lealtad y confianza en el consumidor.

Esta estrecha relación entre la marca y el consumidor se puede obtener reevaluando la percepción externa por medio de la atención al cliente, las relaciones comunitarias y las campañas de mercadeo con causa social.

Al igual que existen leyes explícitas para el funcionamiento de una empresa, también existen expectativas informales, según Gutiérrez y González (2011) los distintos grupos de stakeholders tienen sus respectivas expectativas informales y, en la mayoría de los casos, una ley que se relaciona, algunos ejemplos de estos son:

Tabla 2. Leyes existentes e iniciativas de los stakeholders

Stakeholders	Tipos de leyes existentes	Iniciativas que atienden estas expectativas sociales
Proveedores	Código comercial	Comercio Justo
Trabajadores	Código Laboral	Equilibrio vida laboral-vida familiar
Clientes	Transparencia	Código de Ética
Otras organizaciones	Competencia Local	Certificaciones
Sociedad	Protección Ambiental	Inclusión social

Fuente: Schwalb (2009)

Derechos humanos

Una empresa socialmente responsable es aquella que entiende la trascendencia del respeto y la promoción de los derechos humanos. Por tanto, las organizaciones tienen que dar seguimiento y fomentar el cumplimiento y respeto de los mismos en los ambientes en donde tienen influencia.

De la misma forma, las empresas deben de estar informadas sobre cuáles son los Derechos Humanos que rigen en cada país o comunidad en donde realizan sus operaciones, para así estas tengan el conocimiento sobre qué tipo de acciones de las que realizan afectan estos derechos, con el fin de efectuar los cambios necesarios antes de establecerse. De este modo, los códigos de conducta de la empresa deben defender los Derechos Humanos de los empleados, proteger los de los miembros de las comunidades en las que operan e implementar procedimientos y mecanismos de control.

La Asociación Brasileira de Fabricadores de Juguets fundó en 1990 la Fundación Abrinq por los Derechos de la Niñez. La Fundación, promueve el respeto de los derechos infantiles, y es financiada mediante las contribuciones que recibe de alrededor de tres mil compañías. Las actividades de la Fundación Abrinq incluyen el influenciar políticas públicas sobre temas relacionados con los derechos de menores,

financiar oportunidades educativas para niños y proveer fondos y asistencia técnica a programas de desarrollo comunitario que apoyen a la niñez, incluyendo bibliotecas y clínicas. (CEPAL, 2013)

Problemas ecológicos mundiales

Como es sabido, las empresas son responsables de distintas actividades contaminantes, dentro de las que se destacan contaminación acústica, lumínica y de las aguas; contaminación del aire, del suelo y problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos. Sin embargo, debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y al consumo global de los recursos, las empresas son también actores en el medio ambiente mundial. Un ejemplo lo tenemos en la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de los mares, localizada en puntos concretos pero que se dispersa por todo el planeta. Por lo tanto, una empresa responsable debe generar acciones y buscar alternativas para disminuir su impacto en el medio ambiente global.

Recientemente, General Motors y el American Electric Power se unieron y le permitieron a una ONG del Brasil comprar 41.500 hectáreas de terrenos desiertos del sector Atlántico para ser reconvertidos en densos bosques. La inversión de \$US 10 millones le permitirá a la ONG reforestar esta área, cuando antes habría sido imposible por falta de fondos. (CEPAL, 2013)

1.3. Impacto de las prácticas responsables sobre la competitividad

Competitividad

Las prácticas responsables permiten a las empresas obtener una mejor ventaja competitiva sobre las demás, por lo que se convierten en un factor clave de diferenciación. Como en toda estrategia, la diferenciación es clave. La siguiente tabla presenta, de una manera esquemática, los potenciales impactos de las prácticas responsables sobre la competitividad de la empresa.

Tabla 3. Impactos de las prácticas responsables en la competitividad

	Balance General	Estado de rendimientos
Contable	Activos <ul style="list-style-type: none"> • Menor capital de trabajo 	Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Mejores precios • Mayores ventas • Ventas no perdidas • Nuevos productos
	Pasivos y capital	Costos
No contable	Riesgos ambientales, laborales, de mercado, regulatorios	
	Impactos cuantificables	Impactos no cuantificables
	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad laboral • Acceso al financiamiento • Mayor reputación • Capacidad de innovación • Evitar pérdida de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecio a la sociedad • Lealtad de los empleados • Acceso a mejores empleados ejecutivos

Fuente: Peinado-Vara, Vives (2011)

Impacto contable

En la parte superior de la tabla 3 vemos cómo al implementar acciones estratégicas de RS, impacta de manera positiva los estados financieros de las empresas, debido a que muchos de los consumidores están dispuestos a pagar más por aquellos productos que sean amigables con el ambiente o que colaboren con el desarrollo de la comunidad.

En lo que respecta a costos, las compañías que pongan en práctica procesos eco-eficientes en sus operaciones podrían reducir significativamente sus gastos, por medio de la reducción de la utilización de agua y energía o la disminución del consumo a través del reciclaje de algunos insumos. También es posible reducir los costos de financiamiento reduciendo los riesgos ambientales y sociales.

De igual forma, es posible reducir el capital de trabajo necesario para la operación, por ejemplo, reduciendo el material de empaque o materias primas, si se ha logrado mejorar la eco-eficiencia del proceso productivo, lo que conllevaría a su vez, a una reducción del costo y volumen del inventario, que permitiría requerir menos financiamiento a corto plazo.

Impacto no contable

La mayoría de las empresas no prestan atención a muchos riesgos, tanto ambientales como sociales, en los que incurre el negocio si estos no llevan a cabo acciones responsables a la hora de ejecutar sus operaciones, lo que termina dando como resultado un aumento de los costos, ya que por ejemplo, si se tiene un ambiente de trabajo con poca seguridad laboral, pueden generarse enfermedades y accidentes que pueden llevar a elevados costo de restitución y gastos legales, además de los costos en productividad. Asimismo, esto puede afectar en el corto o largo plazo el valor de la empresa, ya que las empresas que ejecutan estrategias de RS, logran mejorar su reputación y convertirse en compañías de interés para los inversionistas.

1.4. Políticas públicas en materia de Responsabilidad Social en Costa Rica

Una política pública se refiere a las acciones de gobierno y las intenciones que determinan esas acciones, es decir, la suma de las actividades gubernamentales actúa directa o indirectamente a través de agentes que como tal, tienen influencia en la vida de los ciudadanos. Por lo tanto, según la CEPAL, las políticas públicas permiten orientar la gestión de un gobierno para alcanzar sus objetivos y para garantizar que sean eficientes y generen resultados positivos, se debe enfatizar la concepción estratégica tanto del diseño, como de la ejecución. (CEPAL, 2011)

A la fecha, la Responsabilidad Social no cuenta con una política definida para su regulación en Costa Rica. Sin embargo, se han generado intentos, como es el caso del proyecto de ley presentado en el año 2009 por los diputados Federico Tinoco Carmona y Edine Von Herold Duarte, con el fin de establecer la Responsabilidad Social con un enfoque en los temas sociales, ambientales y económicos de la sociedad. Este proyecto de

ley no se concluyó y, actualmente, existen otros intentos de crear un Plan Nacional de Responsabilidad Social que motive a las empresas e instituciones a desarrollar programas.

Otro importante intento se presentó en diciembre del año 2016, cuando se realizó en Costa Rica un seminario para diagnosticar la situación del tema en el país y preparar un borrador de lo que sería la primera política pública en materia de RS. A lo anterior, la viceministra de economía, Geannina Dinarte mencionó lo siguiente:

Estamos avanzando en la construcción conjunta de una Política de Responsabilidad Social con perspectiva de sostenibilidad, con alcance de largo plazo y una visión de fomento que propicie la competitividad de las empresas, al tiempo que los distintos actores logren reducir su impacto negativo en el entorno y se obtenga un desarrollo mucho más inclusivo y fundamentado en la búsqueda de confianza y colaboración entre público, lo privado y la sociedad civil (Gobierno CR, 2016)

Con base en lo anterior, la Responsabilidad Social requiere de un entorno favorable en el cual la sociedad civil y el sector público trabajan de manera activa, con el fin de desarrollar acciones concretas que promuevan y fortalezcan la RS como un elemento de gran importancia para el desarrollo del país, convirtiéndose en un aspecto clave para que el gobierno elabore políticas públicas que sean de gran utilidad en la búsqueda de las soluciones a la problemática social. La revista *Development*, de la Society for International Development, publicó un artículo sobre RS y Desarrollo, en el que se hace la siguiente apreciación:

Muchos de los temas claves del desarrollo son claves en la agenda de la RS, incluyendo los estándares laborales, derechos humanos, educación, salud, trabajo infantil, conflicto y transparencia en relación a los réditos de los recursos naturales del gobierno. Pero nuevos temas precisan volverse más prominentes en la agenda; hasta hace poco, la comunidad de negocios ha tendido a dejar de lado la agenda de la pobreza. (Fox, 2004, p.33).

Desde una política pública de RS los agentes gubernamentales y el sector privado pueden establecer alianzas para lograr encontrar la solución a muchas de las problemáticas que se desarrollan en el país. De igual forma, este tipo de política diseñada bajo esta

perspectiva se considera como un instrumento que ayuda a desarrollar la competitividad nacional si se fomentan programas que promuevan que la inversión nacional sea dirigida a proyectos que realmente contribuyan al bienestar de la sociedad, así como estrategias de RS que sean atractivas para los inversionistas extranjeros. Asimismo, ofrece herramientas que promueven las alianzas y sinergias entre los actores públicos, privados y la sociedad civil, con el fin de ir contrayendo una sociedad en donde su objetivo primordial sea el de alcanzar un desarrollo sostenible en su entorno.

Es entonces de suma importancia la relación que existe entre la política pública y la responsabilidad social porque contiene elementos que permiten que sus acciones sociales sean más eficientes, involucrando al sector privado desde una óptica estratégica y no desde la convencional visión de solidaridad. Por lo tanto, la RS puede convertirse en una fortaleza para las políticas públicas y para la empresa privada ya que contribuye a la solución de las problemáticas sociales y se vuelven eficientes las políticas públicas, así como consolida una imagen positiva de la empresa privada. (Ascoli y Benzaken, 2009, p. 5)

El gobierno puede, como un ente facilitador, incentivar a las empresas a comprometerse con los distintos programas de RS o promover actividades que mejoren el nivel social y ambiental de las distintas comunidades. Por lo que desde este punto de vista, el estado genera incentivos para la adopción de la responsabilidad social y crea conciencia sobre su importancia a través de distintas acciones, por ejemplo, proporcionando fondos para la investigación, recopilación de información o promoviendo campañas de empresas líderes en RS.

Al establecer estas políticas públicas, las empresas deben tomar en cuenta a los gobiernos y verlos como interesados claves en sus estructuras de operación, así como darle mayor importancia a los esfuerzos realizados por el sector público por promover la RS. Al colaborar con los gobiernos, las empresas pueden aumentar el impacto de sus estrategias de RS y aumentar la sostenibilidad de sus programas.

Con base en lo anterior, es importante recalcar que la falta de regulación en materia de RS ha sido una de las mayores dificultades para el desarrollo de esta práctica social y de

negocios, pues los gobiernos no generan interés en las empresas para adentrarse en esta práctica y, debido a esto, las compañías siguen viendo la RS como un gasto innecesario. Por lo tanto, es importante que se creen leyes que promuevan la Responsabilidad Social e incentiven a las empresas a incluirla como parte de su estrategia de negocio, maximizando sus utilidades y retribuyendo a la sociedad y al ambiente todo lo que le ha dado.

**Capítulo II: Contextualización de la
Responsabilidad Social y la experiencia del
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
(IFAM)**

2.1. Antecedentes históricos, organización y fundamento legal del IFAM

Las municipalidades son una de las formas más antiguas de organización política que existe en Costa Rica. Sin embargo, hacia finales de la década de los 60 y principios de los 70, se empezó a hacer notorio que su participación en la organización y la administración de recursos no era la que se había planteado desde su formación.

Esencialmente, se identificaron tres razones por las cuales el funcionamiento de las municipalidades no estaba siendo el adecuado: En primer lugar no se estaban destinando los recursos económicos necesarios para una buena gestión. En segundo lugar, el punto de vista jurídico, no se les estaba brindando el empoderamiento necesario y, por último, la asistencia técnica tampoco era la más adecuada.

Según el IFAM (2016), para solventar el primer punto, el gobierno trasladó los ingresos por concepto de impuesto territorial hacia las municipalidades, ya que anteriormente estos ingresos se administraban a nivel nacional, no local. Esta reforma se hizo mediante la Ley N° 4340 del 30 de mayo de 1969.

Por otro lado, se convocó a un comité para mejorar la legislación que se tenía hasta ese momento en cuanto a las municipalidades y dotarlas de un mayor respaldo jurídico en función de mejorar su organización y su participación en la administración de los recursos (IFAM, 2016). Fue de este comité que surgió entonces el Código Municipal que rige hasta nuestros días.

Por último, para poder brindarle la asesoría técnica a las municipalidades, es que se decide crear, a principios de la década de los 70, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). El 11 de noviembre de 1970 el poder ejecutivo envía el proyecto de ley para la creación de dicha institución y, para el 9 de febrero de 1971, se firma la Ley de Organización y Funcionamiento del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (IFAM, 2016)

En el artículo 2 y 4 de dicha ley se hace alusión al empoderamiento y objetivo principal del IFAM. *“El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal es una entidad autónoma con personería jurídica y patrimonio propios, conforme al Artículo 188 de la Constitución*

Política. [...] El objeto del I.F.A.M es fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal.” (Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM, 2002)

Como se puede ver, el IFAM nace para estimular el funcionamiento eficiente de las municipalidades, en parte brindando ese apoyo técnico que ya se mencionaba antes, pero además, poniendo a su disposición una serie de herramientas de carácter económico e investigativo.

En cuanto a la organización, según la Ley el IFAM debe estar a cargo de una Junta Directiva, que ha de estar conformada por siete miembros, de los cuales el presidente ejecutivo será designado por el Consejo de Gobierno y los restantes seis miembros deben ser personas con amplios conocimientos y reconocida experiencia en el ámbito de gestión municipal, estos últimos también elegidos por el Consejo de Gobierno.

En el artículo 5 de Ley de Organización y funcionamiento del IFAM también se detallan las funciones que debe tener el Instituto, entre las cuales se encuentran:

- Conceder préstamos a las Municipalidades a corto, mediano y largo plazo, para financiar proyectos de obras y servicios municipales y supervisar su aplicación.
- Servir de agente financiero a las Municipalidades y avalar, cuando sea conveniente y necesario, tanto los préstamos que aquéllas contraigan con entidades financieras nacionales como internacionales.
- Actuar, a petición municipal, como organismo central de compras de materiales y equipo.
- Promover la formación de empresas patrimoniales de interés público entre las Municipalidades y otras entidades públicas y privadas.
- Prestar asistencia técnica a las municipalidades para elaborar y ejecutar proyectos de obras y servicios públicos, locales y regionales.
- Brindar asistencia técnica a las Municipalidades con el objeto de promover el perfeccionamiento de su organización y el eficaz funcionamiento de la administración.

- Mantener programas permanentes de adiestramiento para Regidores y personal municipal y cooperar en el reclutamiento y selección de éste.
- Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vista a su constante perfeccionamiento.
- Realizar investigaciones y divulgar ideas y prácticas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal.
- Administrar aquellas obras o servicios públicos municipales o ínter-municipales, cuando una o varias Municipalidades así lo soliciten y el I.F.A.M lo estime conveniente.
- Estimular la cooperación ínter-municipal y promover un intercambio activo de informaciones y experiencias entre las Municipalidades.
- Coordinarse con otros organismos, nacionales o internacionales, para fortalecer su propia eficiencia y buscar soluciones para los problemas específicos de las Municipalidades.
- Colaborar con la Oficina de Planificación y con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo en sus funciones de planificación regional y urbana.
- Cualquier otra función que le asigne la ley o que resulten de su propia naturaleza y finalidades.

Una de las funciones primordiales para el IFAM debe ser la de realizar investigaciones con el objetivo de contribuir al mejoramiento del Régimen Municipal, además de estimular la cooperación intermunicipal, dando a conocer las mejores prácticas de cada una de éstas en diferentes ámbitos. Es precisamente de la mano de estas funciones, que se pretende aplicar el diseño de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial con el cual se contribuya a esa cooperación entre municipalidades.

2.2 El papel del IFAM en el soporte a los gobiernos locales en Costa Rica desde la perspectiva de Responsabilidad Social

Sin duda alguna el IFAM tiene un papel preponderante en el desarrollo de las iniciativas de Responsabilidad Social en los cantones del país. Una de sus principales funciones es precisamente la de brindar asesoría a las municipalidades sobre cómo deben gestionar los diferentes proyectos de responsabilidad social y recalcar su importancia.

Desde este punto de vista, el IFAM tiene muy claro que para promover la incorporación de la Responsabilidad Social en los gobiernos locales, debe enfocarse en, primero, fomentar el debate y el diseño de estrategias de implementación de la Responsabilidad Social en los gobiernos locales como instrumento que promueve el desarrollo local y la competitividad regional. Segundo, facilitar alianzas estratégicas intersectoriales y promover la creación de Plataformas Cantonales de Responsabilidad Social. Tercero, posicionar la Responsabilidad Social como un mecanismo de articulación intersectorial para la implementación de los Planes Estratégicos en los cantones (IFAM, 2010).

Para poder lograr esto, es necesario que dicha entidad trabaje en diferentes iniciativas que sirvan de base y de guía para conseguir que las municipalidades entren al proyecto. Es por eso que el IFAM tiene el deber de:

- Elaborar las guías y manuales de capacitación para el régimen municipal y las instituciones orientadas hacia el desarrollo local.
- Sensibilizar y capacitar a los gobiernos locales y a las instituciones orientadas hacia el desarrollo local.
- Facilitar redes locales de enlazamiento público-privado orientado hacia el desarrollo local.
- Realizar la evaluación, seguimiento y sistematización para la replicación.

Por otro lado, el IFAM también impulsa proyectos relacionados con la Responsabilidad Social de las municipalidades. Para tal fin, intenta canalizar los recursos financieros de los que disponen (derivados de los impuestos) en proyectos que beneficien a las comunidades a través de interacción con las empresas.

Uno de los principales temas que busca cubrir el IFAM es el de responsabilidad ecológica, en el cual tanto las empresas como los ciudadanos de las comunidades podrían verse beneficiados. Un claro ejemplo de que se busca incentivar esta área es el programa de Bandera Azul ecológica ahora también para las municipalidades.

Con este Programa se pretende que cada Gobierno Local sea líder en la gestión ambiental interna, aplicando medidas de medición, reducción y compensación en las oficinas administradas, incentivando la participación de la sociedad civil, del sector público y privado en la implementación de las distintas categorías del Programa Bandera Azul Ecológica, lo cual se alinea muy bien con el Programa Tejiendo Desarrollo con el cual se coordina su implementación. Las acciones de este galardón están encaminadas en las siguientes áreas: cumplimiento legal, agua, tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos, compras sostenibles, energía eléctrica, contaminantes atmosféricos, combustibles fósiles, educación ambiental y compensación. (IFAM, 2016)

Se puede notar entonces, cómo este programa busca incentivar a los gobiernos locales para encontrar formas de operar mucho más amigables con el ambiente, lo cual conlleva indirectamente un trabajo conjunto con las empresas y otras organizaciones dentro del cantón.

En temas como el tratamiento de aguas residuales, tratamiento de residuos, compras sostenibles e incluso en temas de educación ambiental y compensación, el aporte que pueda brindar la empresa privada es de suma importancia, pues no solamente resulta en un beneficio para la comunidad, sino también para ellas mismas.

2.3 Los gobiernos locales y su participación en alianzas estratégicas con el sector empresarial

Por otro lado, los gobiernos locales cumplen también una función muy importante en el desarrollo de iniciativas de Responsabilidad Social por parte del sector privado en sus comunidades. Según el IFAM, depende, en gran parte, de los gobiernos locales, que las empresas se animen a realizar actividades con beneficio para la comunidad. (IFAM, 2010)

Desde este punto de vista, el IFAM intenta promover tres roles fundamentales de los gobiernos locales en el ámbito de la Responsabilidad Social: Los gobiernos locales como instituciones socialmente responsables, los gobiernos locales como entes promotores de la Responsabilidad Social en los territorios y los gobiernos locales como entes facilitadores y articuladores del Desarrollo Económico Local.

De primera entrada, se tiene entonces que los gobiernos locales deberían tener ellos mismos sus programas de responsabilidad social. Esto se puede lograr en dos vías, siendo mucho más eficientes con la utilización de los recursos, al tiempo que se obtiene validez tanto a nivel social como ambiental; y creando relaciones con terceros que sean transparentes con su comunidad, puedan rendir cuentas y sean amigables con el ambiente.

En segundo lugar, y uno de los puntos más relevantes para esta investigación, está el actuar como promotores de la Responsabilidad Social. Los gobiernos locales deben reforzar la transparencia en los programas de RS y crear foros en los que se involucren todos los sectores, elevando así el conocimiento general sobre los beneficios que puede aportar a las empresas y la comunidad. Un punto esencial aquí es que se logre una integración de esos programas de Responsabilidad Social con las demás políticas públicas.

Como tercer y último punto, los gobiernos locales deben enfocarse en trabajar como facilitadores y articuladores del Desarrollo Económico Local, y este es un tema mucho más de visión a futuro, donde se busca que la inversión social de las empresas se quede en los cantones, aumenten en número las políticas públicas locales y empiecen a darse las alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo local. Estas alianzas entre el sector público y el privado deben encontrar sinergia, en el cual las empresas vean sus proyectos de

responsabilidad social como un crecimiento integral para su negocio, generando así beneficios tangibles.

Por otro lado, los gobiernos locales también se ven beneficiados con los programas de Responsabilidad Social realizados por empresas dentro de su comunidad. La organización Aliarse (Nowalski, 2010) ha identificado ciertos beneficios que pueden obtener los gobiernos locales con la participación en este tipo de proyectos, entre los cuales se encuentran:

- Impuestos locales y territoriales
- Donaciones económicas y en especie para proyectos locales
- Participación en procesos de desarrollo local
- Generación de empleo
- Prestación de servicios para la gestión municipal (gestión integral de residuos sólidos)

Además, por lo general este tipo de iniciativas no vienen solas, sino que, acompañadas de un buen manejo por parte de las municipalidades, puede generar un impacto positivo directamente en la gestión municipal. Justamente hacia esa mejora en la gestión es que apunta el IFAM (IFAM, 2010) cuando señala que las municipalidades se estarían posicionando como “Gobiernos Locales” al promover y facilitar los procesos e iniciativas de desarrollo local.

Por otro lado, también aumenta la eficiencia y eficacia en la operación municipal, ya que al tener acuerdos directos con la empresa privada, se fomenta una cultura de transparencia, rendición de cuentas y participación entre los distintos sectores que componen la comunidad. Esto a su vez, hace que las políticas públicas estén orientadas a obras más pertinentes y consensuadas entre los mismos grupos, una mayor participación de los sectores en la toma de decisiones locales.

Por último, no se puede dejar de lado la importante captación de recursos adicionales que generan las iniciativas de Responsabilidad Social en la comunidad. Recursos que son la base para la instauración de mejores políticas para el desarrollo local y comunitario.

2.3.1 El caso de la Municipalidad de Belén

Son varias ya las municipalidades que han empezado a tener acercamientos con las empresas privadas de su cantón para coordinar los esfuerzos y promover los proyectos de Responsabilidad Social, pero quizá el mejor ejemplo de que estas iniciativas brindan empoderamiento al gobierno local y desarrollo a las comunidades, sea la Municipalidad de Belén.

Para poder dar forma a este sistema que alinea a la sociedad civil, al gobierno local y también a las empresas privadas de la comunidad, la propia municipalidad ha ideado un Plan de Desarrollo Económico Local (Municipalidad Belén, 2010) con el cual se ha hecho una ardua tarea de investigación para incentivar los proyectos prioritarios para la comunidad.

El primer paso para dicho plan, fue revisar las necesidades que tenía la comunidad, en por lo que se evaluaron los segmentos poblacionales y los sectores específicos que requerían intervención. Paralelo a la investigación sobre la población, también se llevó a cabo la tarea de evaluar el sector empresarial, es decir, la cantidad y diversidad de las empresas patentadas en el cantón.

Con la investigación se obtuvieron las áreas en las cuales se debía trabajar prioritariamente, y el siguiente paso fue abordarlas de una manera integral, en el cual se tuviera una participación ciudadana real. Para esto la municipalidad lanzó su Agenda de Desarrollo Estratégico 2007-2011, en el cual se comprometía con la estrategia de desarrollo económico local. En dicho documento se adecuaba el contenido de los proyectos a las necesidades de la población meta y del sector empresarial.

Bajo esta forma de planificación, el cantón de Belén ha visto crecer muchos proyectos que involucran y benefician a todos los sectores de la población tomados de la Municipalidad de Belén (2010), entre los que se encuentran:

- Vigilancia Electrónica (Sector Empresarial): Sistema de Monitoreo por Cámaras, capacitaciones de defensa personal, mayor control en puntos problemáticos y adiestramiento canino con K9.

- Rescate de la Estación 5 del Ferrocarril (INCOFER y Sector Empresarial): Ayudó a disminuir el tránsito, se creó el boulevard y el centro de comercialización de arte y artesanía.
- Adopte un Parque (Sector Empresarial): Proyecto llevado a cabo en las comunidades en desventaja.
- Centro Infantil (JICA): Alternativa de Cuido de niños, lo cual permite a las madres tener acceso al trabajo.
- Plan de Desarrollo Económico Local (Comunidad y Sector Empresarial): Buscaba aumentar las opciones de empleabilidad y emprendedurismo.

La Municipalidad de Belén continúa realizando esfuerzos por el desarrollo integral del cantón, teniendo como base tres ejes principales: Desarrollo social, Desarrollo Urbano y Desarrollo Ambiental (Municipalidad Belén, 2016).

2.4 Acercamiento al sector empresarial y sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial

Para las empresas con fines de lucro, la Responsabilidad Social es un tema relativamente nuevo y que ha tenido sus cambios o etapas. En un principio, ésta responsabilidad era un tema meramente filantrópico, pero con el tiempo se ha visto la necesidad de que se evolucione a una etapa transaccional (en las cuales se da un intercambio de valor entre los sectores involucrados) y posteriormente a una etapa integrativa (alianzas estratégicas con misiones conjuntas y estrategias sincronizadas) (Austin, et al., 2005)

En el caso de América Latina, ésta transición a través de las distintas etapas se ha dado de una manera un poco más lenta que en los países con alto poder económico del hemisferio norte. Sin embargo, cabe destacar que cada vez son más las empresas que buscan relaciones integrativas con sus socios, sector público y colaboradores. Así lo demuestran diferentes estudios que se han aplicado en algunos países de la región.

En Brasil, una encuesta realizada en 385 compañías reveló que, cada vez más, las empresas desarrollan su responsabilidad social a través de asociaciones con otras

instituciones, en lugar de hacerlo de forma unilateral. [...] Otro estudio realizado en Colombia, identificó más de 300 alianzas intersectoriales. En México, una encuesta reciente en el tercer sector descubrió que el 61% de las 44 ONG incluidas en la muestra mantenía algún tipo de relación colaborativa con el sector privado, y el 87% de ellas declaró que sus respectivas instituciones se había fortalecido gracias a esas relaciones. (Idem, 2005)

En Costa Rica, ciertas empresas pioneras han empezado a utilizar este enfoque en sus programas de responsabilidad social en conjunto con la teoría de triple utilidad, de manera tal, que generen valor de manera integral, tanto para la empresa como para el entorno social donde desarrollan su actividad. Justamente, este tipo de programas son los que se busca documentar en esta investigación con el objetivo de determinar los pasos correctos para instaurarlos en otras empresas.

A continuación, se hará un repaso por los programas de Responsabilidad Social de esas organizaciones pioneras y más destacadas en Costa Rica, en los cuales las empresas han dado sus aportes a la sociedad gracias a la manera en que hacen su negocio, lo cual ha generado a fin de cuentas una mayor rentabilidad en sus operaciones.

2.4.1 Florida Ice & Farm

La empresa Florida Ice & Farm, organización privada de capital costarricense fundada en 1908, que se dedica a producir y distribuir bebidas y alimentos en Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos, principalmente, así como a negocios inmobiliarios en la provincia de Guanacaste en Costa Rica e inversiones varias.

La empresa se encuentra domiciliada en Costa Rica con operaciones en otros países del área como Guatemala y El Salvador. Recientemente, adquirió también la empresa North American Breweries (NAB) de origen estadounidense.

Originalmente una compañía cervecera, FIFCO diversificó su portafolio de bebidas durante los años 90, y en la actualidad, cuenta con más de 2.700 productos, entre ellos, cerveza, vino, licores, bebidas alcohólicas saborizadas, así como agua embotellada, jugos, refrescos, néctares, tés, bebidas carbonatadas, bebidas

energizantes, leche y derivados, frijoles, conservas, salsa de tomate y productos de panadería. (Florida Ice & Farm, 2016).

El programa de responsabilidad social de Florida Ice & Farm se basa en el modelo de triple utilidad (Mora y Murillo, 2012), lo cual quiere decir que la empresa mide su éxito no sólo desde una perspectiva económica, sino también, mediante la creación de valor en los ámbitos social y ambiental.

Es por esa razón que, cada año la empresa se plantea sus objetivos desde tres dimensiones estratégicas, a saber: dimensión económica, dimensión ambiental y dimensión social. En alianza con el Gobierno y la sociedad civil organizada, busca crear valor social y ambiental. (Florida Ice & Farm, 2016).

- Dimensión económica: Busca ser la empresa líder en la industria de bebidas y conservas en Centroamérica y generar el mayor valor para sus accionistas y demás públicos de interés. Los objetivos en esta área son la creación de valor económico agregado, el liderazgo del mercado y el crecimiento en ventas y utilidad.
- Dimensión ambiental: La empresa cuenta, desde el 2009, con una Política Ambiental Corporativa, la cual cubre todas las operaciones de bebidas y alimentos en Centroamérica, así como las operaciones inmobiliarias en Costa Rica. Asimismo, cuenta con otro proyecto denominado Compras Sostenibles, cuyo objetivo es mejorar el desempeño social y ambiental de los principales proveedores de Florida Bebidas y Kern's. Los objetivos para la dimensión ambiental son continuar siendo una empresa agua neutral, ser carbono neutral para el 2017, mantener el programa de reciclaje, ser una empresa cero desechos y seguir con el programa de compras y clientes sostenibles.
- Consumo inteligente (Dimensión social): Las áreas de trabajo prioritarias son la moderación como estilo de vida, reforzar patrones sanos de consumo y el no consumo en poblaciones sensibles, así como la mejora de la cultura vial.
- Inversión social: inversión social estratégica significa contribuir integralmente con una iniciativa social o ambiental, no sólo con recursos económicos, sino también poniendo al servicio del proyecto sus competencias claves, su conocimiento y el

talento de sus colaboradores. En el 2012, FIFCO destinó un 6,7% de su utilidad neta como inversión social estratégica.

- Dimensión social interna: Se busca mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y hacer de Florida Ice & Farm Co. el mejor lugar para trabajar. Estas son las metas más importantes de la dimensión social interna. Las áreas de trabajo son fortalecer la cultura empresarial, seguridad y salud ocupacional y el desarrollo del talento.

Cada año, la empresa realiza una evaluación de las metas planteadas, la cual se realiza a través de la metodología de Balance Scorecard (Mora y Murillo. 2012). En este sentido, en la dimensión económica se evalúa la participación de mercado y el valor creado para los accionistas, en la social se mide el índice de cultura organizacional y se mide el impacto de la proyección social, y a nivel ambiental se evalúa el progreso en los programas metas que se tienen planteados a futuro.

2.4.2 Purdy Motor

Purdy Motor es un grupo empresarial costarricense dedicado a la industria automotriz y a servicios de valor agregado que lo complementen. Actualmente, el grupo se divide en dos unidades de negocio (Purdy Motor, 2014): Purdy Motor Costa Rica, que representa al grupo Toyota en el país, y Purdy Motor Internacional, quienes tienen operaciones en otros países, principalmente con socios comerciales en México. Esta empresa busca ser la organización automotriz más innovadora y progresiva del país, al tiempo que se comprometen con la filosofía y los productos de Toyota.

El programa de responsabilidad social de Purdy Motor, también utiliza el modelo de triple utilidad, en la cual se planean estrategias para el eje económico, ambiental y social.

- Eje social interno: Para la empresa, la “Gente Purdy” (colaboradores) es parte esencial de éxito. En la perspectiva social interna han creado el programa Purdy Oportunidades, dedicado al apoyo económico de los colaboradores en temas de vivienda, seguridad financiera y educación; PurdyManía, que busca que los clientes tengan una experiencia única, además de un programa de salud y seguridad.
- Eje social externo: Como actor de la sociedad en la que opera, el grupo Purdy Motor reafirma su compromiso social en cuatro áreas: Voluntariado en las comunidades,

programas de educación vial junto con el COSEVI y el MEP, apoyo a organizaciones como el INA, donaciones a instituciones educativas y la fundación Purdy, que nació con el objetivo de apoyar la educación de la niñez costarricense.

En cuanto a sus clientes, Purdy Motor utiliza el Índice de Promotor Neto (IPN) como índice de lealtad para medir el desempeño. También capacitan a mecánicos del sector externo sobre las tecnologías Toyota por medio del programa PRO800.

El programa de ECODRIVE, busca capacitar a los conductores de camiones en el tema de conducción eficiente.

- Eje ambiental: El grupo Purdy está consciente del impacto ambiental que genera su negocio, por eso es que busca reducir ese impacto de manera responsable. En ésta área se trabajan los programas de carbono neutralidad que se ha cumplido desde 2013, el programa de Bandera Azul Ecológica, y el programa Toyota Green que trabaja en educación ambiental, campañas de comunicación interna, gestión de residuos y tecnologías limpias presentes en los modelos Toyota que Purdy Motor representa.
- Eje económico: En el tema económico, la empresa Purdy Motor se enfoca en crear valor para su organización y esto lo logran principalmente mediante el manejo saludable del EVA (Economic Value Added), teniendo en cuenta que sus marcas, innovación, participación de mercado y desarrollo de nuevas tecnologías valoran positivamente su organización.

Otro punto importante es la visión que tienen sobre la rentabilidad, ya que se busca el equilibrio entre las áreas ambiental, social y económica, logrando de esa manera mayor eficiencia en sus operaciones.

Es importante notar el avance que ha tenido el Grupo Purdy Motor en el tema de Responsabilidad Social. En el año 2012, utilizaban el hexágono de RSE descrito en el capítulo anterior (Mora y Murillo. 2012) y antes de eso sus programas se reducían simplemente a la filantropía. Hoy en día, la empresa utiliza el modelo de triple utilidad, basando su éxito financiero en un crecimiento integral como empresa.

Para medir el éxito de sus estrategias, cada año la empresa recurre a diferentes maneras de presentar los resultados a su público de interés. Al final de cada año, se presenta el

informe llamado Memoria de Sostenibilidad (Purdy Motor, 2016), en el cual se comparan los resultados de cada uno de los ejes con respecto a los años anteriores.

Para medir los resultados de manera objetiva, se utiliza también un sistema de métricas llamadas KPIs de sostenibilidad que registran el uso de los recursos disponibles por cada una de las sucursales. Adicionalmente, aplican la encuesta de la Asociación de Empresas para el Desarrollo (AED) que, precisamente, miden el trabajo en las seis áreas del hexágono de RSE. Por último, a partir de los resultados que se obtienen, desde el 2015 realizan los “Purdy Awards” que premian el trabajo en todos los ejes de RS que tiene la empresa (Idem, 2016).

2.4.3 Procter and Gamble

Procter and Gamble es una compañía de capital estadounidense que se dedica a la fabricación y distribución de productos de consumo masivo. Nació en 1837, gracias a la sociedad entre William Procter, inmigrante inglés y fabricante de jabón, con James Gamble, nativo de Irlanda y fabricante de velas. En 1948, se creó una División Internacional para controlar la creciente demanda de sus productos en todo el mundo. Ese mismo año, iniciaron las operaciones en México, que se convirtió en la primera filial de América Latina (P&G Costa Rica, 2016). En Costa Rica, la empresa opera bajo la modalidad de centro de servicios compartidos, a partir del cual se brindan servicios a muchos de sus centros de otros países.

A principios del año 2012, la empresa no veía la Responsabilidad Social como un área estratégica de su negocio (Mora y Murillo, 2012), aunque si contaban con algunos programas como “Eliminando Barreras”, en el que buscaba que las escuelas públicas del país fueran más inclusivas al adaptarse a la Ley 7600; y “Buen Comienzo”, que consistía en un programa de desarrollo integral de los niños desde tempranas edades.

Es claro que estos programas tenían un enfoque mucho más filantrópico, pues no generaba un valor real para la empresa el tener participación en dichos programas, pero hoy en día la empresa busca generar valor para la sociedad a través del trabajo en 5 tipos de

mejoras: de los productos, las operaciones, la responsabilidad social, los empleados y de los socios de negocio (P&G Costa Rica, 2016).

- Mejora a través de productos: Se utilizan una serie de herramientas para entender la huella ambiental de un producto, desde la extracción de las materias primas hasta la disposición final del mismo, con el propósito de realizar un análisis objetivo y enfocar las innovaciones en donde se pueda contribuir más a reducir la huella ambiental.

Los principales logros que han tenido los programas en esta área son: La reducción del impacto ambiental de los pañales, mejora en el rendimiento de los detergentes, mejora en empaques y materiales de las toallas femeninas y la utilización de empaques renovables en muchos de sus productos.

- Mejora a través de operaciones: Este punto involucra a las 20 plantas de fabricación que tiene la empresa en América Latina. Los principales esfuerzos están enfocados en reducir el consumo de energía (21,5% menos en los últimos 5 años); reducir la huella de CO₂, uso del agua y residuos por cada unidad producida.

Parte de los logros en ésta área es lograr que tres plantas se hayan convertido en cero residuos (Manaos, Apizaco y Milenio). También se busca reutilizar los desechos que se producen para transformarlos en algo de valor.

- Mejora a través de los empleados: Esta área tiene una visión más social. En ella se tiene como objetivo la diversidad entre sus asociados, salud y desarrollo de la carrera de los colaboradores, ofreciendo la oportunidad de continuar los estudios universitarios.
- Mejora a través de socios de negocio: Procter & Gamble trabaja con diferentes instituciones como una manera de comprometerse con la sociedad en la que realizan sus negocios y también de alcanzar sus metas como organización. Algunos de los socios son: universidades e instituciones de educación superior, asociaciones no gubernamentales, asociaciones y cámaras industriales, gobiernos, clientes, proveedores, entre otros.

Al ser una empresa transnacional y con presencia en toda Latinoamérica, Procter and Gamble ha logrado crear asociaciones y conseguir logros importantes a nivel de

Responsabilidad Social. Sin embargo, específicamente para Costa Rica no se ha podido identificar una forma de medir su éxito en programas de RS.

La estructura para la organización de sus programas de responsabilidad social asemejan al modelo de triple utilidad, pero no está claramente definida la forma en que se trabaja cada uno de los ejes y cómo esto puede brindar un crecimiento integral a largo plazo para la compañía.

2.4.4 Pfizer

Pfizer es una compañía transnacional, la Biofarmacéutica más grande del mundo, especializada en la investigación y desarrollo de medicinas, enfocadas en mejorar la calidad de vida de las personas.

En un principio, la operación de Pfizer en Costa Rica se enfocaba solamente en la distribución, pero posteriormente, se convierte en el Centro Corporativo de Centroamérica y El Caribe. Actualmente, Pfizer Costa Rica es la base de un nuevo Centro de Servicios Financieros, el cual da soporte a 23 países de Latinoamérica (Pfizer, 2016).

Según K. Mora y A. Murillo (2012), “[...] la empresa define los ejes centrales de su programa de RS para todas sus oficinas alrededor del mundo, esto porque se logra unificar los esfuerzos e inversiones de la compañía exclusivamente a sus áreas de interés. Además es importante tomar en cuenta el hecho de que la empresa deja un margen para “tropicalizar” sus programas de RS a las necesidades específicas de la región donde se ubica cada oficina, en este caso Costa Rica.”

Las autoras Mora y Murillo (2012) sostienen que, aunque Pfizer no cuenta con un programa de RS basado en el modelo de triple utilidad, se pueden identificar las siguientes áreas que son las bases de su trabajo social en el país:

- Salud Infantil y nutrición: Las campañas en esta área buscan la desparasitación e higiene en niños que se encuentran en edad escolar. “Chao lombriz” es el principal programa y beneficia a niños en riesgo social de escuelas públicas.

- Voluntariado: Los programas de voluntariado se dan principalmente en infraestructura educativa y médica. Los empleados de Pfizer colaboran en distintas actividades en comunidades de escasos recursos.
- Medio Ambiente: En el área del medio ambiente, los programas se centran en reciclaje, reforestación y ahorro energético.
- Espacios libre de humo: Pfizer cuenta con un programa llamado “Plan espiral”, con el cual busca aliarse con diferentes empresas y organizaciones de la sociedad civil, para crear espacios libres de humo de tabaco y ayudar a colaboradores de las distintas empresas a dejar de fumar.
- Filantropía: Las donaciones son un principal componente del programa de responsabilidad social de Pfizer. Las campañas navideñas a hogares infantiles y donaciones de medicamentos a pacientes con VIH son parte de los objetivos de esta área de trabajo.

Como se puede notar, este programa de responsabilidad social de Pfizer aún no supera la etapa transaccional descrita anteriormente, pues sus esfuerzos se enfocan meramente en brindar un apoyo a la sociedad a partir de su giro de negocio (en este caso desde el área de la salud), pero la empresa no está haciendo que dicho programa se desarrolle en forma integral como parte de su estrategia. Sin embargo, se toma en cuenta en este apartado por el éxito que ha conseguido.

La forma en que Pfizer realiza una evaluación de sus proyectos de RS es poniendo una fecha de inicio y una de finalización. A partir de esto, se hace una evaluación de los resultados obtenidos en las diferentes áreas durante ese rango para que, ya con las conclusiones, hacer los ajustes necesarios para el siguiente período. (Idem, 2012).

2.4.5 Holcim

Holcim es una empresa transnacional. En Costa Rica, es el principal productor y proveedor de cemento, agregados y concreto premezclado. El grupo Holcim Costa Rica se caracteriza por su gran compromiso social y ambiental, así como una permanente pasión por la seguridad ocupacional. (Holcim, 2015)

La empresa busca un modelo de crecimiento que sea sustentable, por lo que su meta económica es crear valor para su público de interés, pero que sea sostenible en el tiempo. Para que el modelo sea exitoso, la empresa se ha propuesto utilizar como base el trabajo en el ámbito social y ambiental. A continuación, se presentan las principales metas en ambas áreas. (Idem, 2015)

Ambiental

- Meta de reducción del costo de energía térmica con la utilización de AFRs. (*Alternative Fuels and Raw Materials*)
- Reducción de emisiones de CO2 locales, polvo, SO2 y NOx.
- Minimizan la utilización de los recursos naturales por medio de sustituciones (MIC's).

Social

- Se busca brindar un ambiente de trabajo seguro y saludable; y garantizar así, que las operaciones no representen riesgos a la salud o al ambiente.
- Trabajo en estrecha relación con todos los empleados, sus familias y las comunidades vecinas en las operaciones de la empresa.
- Cuentan también con la Fundación Holcim, que busca brindar las bases para la construcción sostenible en Costa Rica.

Resulta importante notar como Holcim hace que su aporte a la sociedad y el ambiente sea parte de su estrategia de crecimiento a futuro. Al reducir su impacto ambiental, por ejemplo, logran que sus procesos sean más eficientes, y de esta manera adhieren valor a su marca.

Por otro lado, una de las empresas del grupo Holcim, Geocycle, “se especializa en ofrecer soluciones efectivas, confiables y seguras de gestión de residuos. Geocycle trabaja con gran pasión por atender y satisfacer las necesidades de sus clientes, generando valor a todos los grupos de relación” (Geocycle, 2014). Este es un claro ejemplo de cómo puede integrarse el crecimiento económico con los objetivos estratégicos de la empresa en temas de responsabilidad social.

2.5. Organizaciones no gubernamentales involucradas en la Responsabilidad Social

Un elemento importante en el éxito de los programas de responsabilidad social del sector privado en Costa Rica ha sido la participación de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a incentivar dichas iniciativas.

Muchas de las empresas basan sus modelos de RS en las guías que puedan brindarle este tipo de organizaciones, además de la posibilidad de crear diferentes tipos de alianzas estratégicas con otras organizaciones para lograr sus objetivos. A continuación, se presentan las principales organizaciones costarricenses dedicadas al apoyo en el tema de responsabilidad social.

➤ Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social

El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS) es una red/alianza de organizaciones públicas y privadas de consulta y apoyo en materia de responsabilidad social.

El objetivo principal del CCNRS es convertirse en una plataforma de integración permanente y sostenible para la “definición, validación, posicionamiento, implementación y seguimiento de una agenda nacional de Responsabilidad Social en Costa Rica.” (CCNRS, 2016). Un modelo de RS que busque el desarrollo local, supondría una guía para las empresas que buscan desarrollar proyectos socialmente responsables dentro de su comunidad y un apoyo en la constitución de esa agenda nacional.

Como ya se ha comentado, las nuevas estrategias de RS suponen mejoras en: Alianzas público-privadas, encadenamientos productivos socialmente responsables y la transparencia y rendición de cuentas, los cuales son las principales áreas de influencia del CCNRS.

➤ **Asociación Empresarial para el Desarrollo**

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) es una organización sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos responsables de negocios en las empresas. AED guía al sector productivo a considerar principios de responsabilidad social como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía.

El principal objetivo de la AED es liderar acciones de orientación práctica en sostenibilidad, instalación de capacidades, intercambio de buenas prácticas y conformación de alianzas en temas prioritarios para la competitividad y el desarrollo sostenible del país. (*Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2016*)

Es importante señalar el hecho de que la AED no está específicamente ligada a incentivar iniciativas de RS, pero al enfocarse en el desarrollo sostenible, hace referencia a un desarrollo en tres vías: económico, social y ambiental, el cual concuerda con el modelo de triple utilidad y ayuda a las empresas a mejorar su competitividad al tiempo que contribuyen con el desarrollo del país.

Actualmente, la AED tiene asociadas a más de 120 empresas que trabajan de forma coordinada con la sociedad civil y el Estado a través de alianzas público-privadas. Para esta asociación los temas de responsabilidad social y sostenibilidad son la ventana a una nueva forma de hacer negocios para las empresas que desean impactar de forma positiva a las partes interesadas con las que se relacionan, de esta manera tienen el objetivo de “promover una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido.” (*Idem, 2016*)

➤ **ALIARSE para el Desarrollo**

ALIARSE es una iniciativa que nace por parte del sector público y privado de Costa Rica. Conscientes de los problemas económicos, sociales y ambientales del país, buscan facilitar las alianzas público-privadas con el objetivo de incentivar propuestas de RS integral y que, en última instancia, contribuyan al desarrollo.

La organización fue fundada en el año 2007. En la actualidad, cuenta con el apoyo de empresas y organizaciones nacionales e internacionales como:

- Bridgestone
- Cemex
- Chiquita Brands
- Centro Internacional para el Desarrollo Humano (CIDH)
- Programa de Acción Social/
Hospital Clínica Bíblica
- Grupo Comeca
- Grupo Purdy Motor
- Intel
- Oikocredit
- Península Papagayo

También la institución cuenta con el soporte de empresas públicas costarricense como el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Banco de Costa Rica, Grupo ICE, y Refinadora Costarricense de Petróleo S. A. (RECOPE). (ALIARSE, 2013)

Las empresas que participan en ALIARSE incorporan sus proyectos de responsabilidad social en su estrategia de negocios, lo cual les ayuda a mejorar su competitividad y el bienestar de sus colaboradores, proveedores y clientes, entre otros grupos interesados. De esta manera, buscan que su impacto a nivel social y ambiental incida en el desarrollo del país.

➤ **Unión Nacional de Gobiernos Locales**

La Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) es una organización que busca descentralizar, política y administrativamente, el Estado costarricense. Fue fundada en el año de 1977 y tiene como objetivo principal empoderar a los gobiernos locales mediante una serie de proyectos para ampliar su autonomía, competencias y recursos. Según se autodefinen en su página web, es una entidad de derecho público, representativa de carácter nacional, con personería jurídica otorgada por ley y conformada por Municipalidades y Federaciones Municipales del país.” (UNGL, 2016)

La UNGL cuenta con los siguientes asociados, los cuales representan a las municipalidades en diferentes comités:

- Consejo de Transporte Público (CTP)
- Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
- Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)
- Programa Integral del Mercado Agropecuario (PIMA CENADA)
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
- Comisión Mixta Partidas Específicas
- Fondo Desarrollo Municipal
- CONFEDELCA
- Estrategia Centroamericana para el Desarrollo Rural y Territorial (ECADERT)
- Consejo Nacional de Capacitación (CONACAM)
- Comisión para la Promoción de la Salud
- Plataforma Consultiva de Residuos Sólidos
- Comisión de Sitios Contaminados
- Consejo Consultivo Proceso de Transferencia de Competencias

Estas comisiones buscan desarrollar proyectos que permitan una mejor gestión municipal, incentivando una creciente equidad, eficiencia y transparencia en sus operaciones.

Capítulo III. Metodología y análisis de los resultados

3.1. Metodología utilizada

Alfredo González (2003, p.133) sostiene que el Paradigma Socio Crítico trata de desenmascarar la ideología y la experiencia del presente y, en consecuencia, tiende a lograr una conciencia emancipadora, para lo cual sustenta que el conocimiento es una vía de liberación del hombre.

De esta forma, se pretende desarrollar la investigación desde una perspectiva Socio Crítica, por cuanto se espera diseñar un modelo de Responsabilidad Social para el IFAM en busca del desarrollo socioeconómico de las comunidades del Gran Área Metropolitana.

El enfoque que tendrá la investigación será mixto por lo que integrará estrategias y herramientas de carácter cualitativo, así como instrumentos cuantitativos, con el fin de ofrecer una perspectiva integral para comprender mejor el proceso investigativo.

Asimismo, durante la etapa de indagación previa para sustentar el trabajo, no se encontraron investigaciones que propusieran un modelo de Responsabilidad Social para el IFAM, donde se establezcan los pasos para establecer programas de RS sostenibles y que beneficien directamente a las comunidades. Por dicha razón, se confirma el hecho de que la investigación será de tipo exploratoria, dado que sería el primer estudio que se lleva a cabo por interés del IFAM, con el propósito de recoger una serie de conocimientos científicos que impulse el desarrollo de programas de RS que mejoren el desarrollo de las comunidades. De esta manera, se pretende que el estudio funcione como base y posibilite investigaciones futuras que profundicen en este tópico.

Como parte de las categorías de análisis se determinaron las que se visualizan en la tabla 4, con su correspondiente definición conceptual y operacional:

Tabla 4. Categorías de análisis de la investigación

Categorías de análisis	Definición Conceptual	Definición Operacional
Modelo de Responsabilidad Social	Es un marco conceptual y metodológico que sirve como base al IFAM para establecer vinculaciones de beneficio mutuo para impactar el desarrollo de la sociedad y generar resultados exitosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Características del modelo • Componentes del modelo • Estrategias para el desarrollo del modelo • Actores clave dentro del modelo • Requerimientos para el modelo • Beneficios socioeconómicos
Perfiles de las empresas desde la perspectiva de Responsabilidad Social	Son las características que debe tener una empresa que logre superar sus responsabilidades particulares e incorpore el trabajo con otras entidades público-privadas para contribuir a la sostenibilidad del desarrollo de la sociedad, mejorando así sus niveles de competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la empresa • Intereses y motivaciones • Expectativas para la empresa • Expectativas de las comunidades del entorno
Desarrollo socioeconómico de las comunidades	Es la forma de cuantificar el impacto de los proyectos de RS mediante beneficios medibles para la organización y la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios para las empresas • Beneficios para las comunidades • Características de las comunidades • Necesidades que atienden • Compromiso de las empresas

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Definición de la población

En este estudio es necesario abarcar dos sujetos de información, con el fin de realizar una complementariedad en el análisis de los resultados y, con base en ello, obtener información relevante que permita diseñar un modelo que responda a la realidad que se investiga.

El primer sujeto de información lo constituyen los gobiernos locales del Gran Área Metropolitana, cuya muestra será elegida mediante el Índice de Gestión Municipal, con base en criterios que se detallan más adelante y que pretenden obtener como muestra aquellos gobiernos locales que estén mejor o peor posicionados en cuanto a su gestión con la comunidad, además, se tomarán en cuenta los que hayan tenido experiencia con el establecimiento de proyectos de RS y de esta manera, poder fundamentar la investigación con ejemplos concretos.

Por otro lado, el segundo sujeto de información lo constituyen las empresas que tengan o hayan establecido proyectos de RS con los gobiernos locales de la muestra mencionada anteriormente.

Así bien, cabe destacar que se contará con un grupo de expertos en RS y gestión municipal que apoyarán la investigación, con el fin de ofrecer un carácter integral al proceso investigativo que permita obtener resultados pertinentes a la realidad nacional, con respecto a la implementación de programas de RS.

Algunos de los informantes serán:

- Sra. Maribel Sequeira, Directora de Desarrollo Municipal, IFAM.
- Elizabeth Caravaca, Directora Ejecutiva de CCNRS.
- Ericka Linares, Directora de Dimensión Social, AED.
- Fundación ALIARSE y otros.

3.1.2. Metodología para la estimación del tamaño de la muestra

Dado el tipo de investigación que se está planteando, no es posible utilizar un método estadístico aleatorio para poder determinar la muestra por aplicar. El modelo debe basarse en casos de éxito, por lo cual, se ha determinado usar como base el Índice de Gestión Municipal, ya que si se utilizara el método estadístico tradicional, probablemente dentro de la muestra habría elementos que puedan aportar escasamente a la investigación.

Con base en la entrevista realizada a la Directora de Desarrollo Municipal del IFAM, Sra. Maribel Sequeira, se determina que los cinco cantones del GAM que han contado con mayores avances en tema de responsabilidad social, además de obtener un alto impacto en el desarrollo del cantón, son los siguientes: Santa Ana, Escazú, Belén, Curridabat y Desamparados. Asimismo, mencionó a la Municipalidad de Cartago, como un gobierno local con un alto potencial para la creación de alianzas estratégicas con el sector empresarial, sin embargo, no han realizado fuertes intentos para fomentar o desarrollar estas alianzas.

Como soporte para el marco muestral se tomarán los datos tanto de fuentes primarias como secundarias. En primer lugar, es necesario determinar cuáles municipalidades serán parte de la muestra utilizando algunos criterios de selección, además de los resultados del Índice de Gestión Municipal.

Por otro lado, el Índice de Gestión Municipal es un aporte de la Contraloría General de la República y que ha venido realizando desde el 2006, donde evalúa las 81 municipalidades de nuestro país, con base en 61 indicadores organizados en cinco ejes principales, los cuales son: 1. Desarrollo y Gestión Institucional (Gestión Financiera, TI, Recurso Humano, Control Interno), 2. Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, 3. Gestión de desarrollo ambiental (Recolección y tratamiento de Residuos, Aseo en vías y Sitios Públicos), 4. Gestión de servicios económicos y 5. Gestión de servicios sociales (Atención de servicio y obras sociales).

Debido a lo anterior, se considera que esta evaluación de la contraloría, cumple con aspecto determinante para esta investigación, por lo cual, se utilizará este Índice para determinar las municipalidades que serán parte de la muestra y que posteriormente, serán analizadas en el capítulo III, con el fin de contar con una fuente estadística y confiable que evalúa aspectos normativos y técnicos relativos a la gestión de los gobiernos locales con base en los datos suministrados por las 81 municipalidades mediante el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM).

En primer lugar, en el documento descrito se dividen las 81 municipalidades en cuatro estratos (A, B, C y D), conformados según cuatro variables específicas que son: 1. Presupuesto definitivo del periodo evaluado, 2. Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc), 3. Kilómetros cuadrados de territorio y 4. Unidades habitacionales combinadas con el IDHc. El estrato A está conformado por las municipalidades con mayor presupuesto, mejor IDHc, menor cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y mayor cantidad de unidades habitacionales con alto IDHc; por lo cual, basado en los objetivos de la presente investigación, se considera que este será el primer filtro a utilizar, debido a que en este estrato es donde se encuentran las municipalidades mejor posicionadas en temas de desarrollo local, gestión institucional, planificación, entre otros, que es lo que se pretende plasmar con esta investigación en el diseño del modelo de RS.

Debido a lo anterior, cabe destacar que la hipótesis de este trabajo de investigación es que existe una relación entre los indicadores del Índice de Gestión Municipal y el establecimiento de programas de Responsabilidad Social, de modo que, se elige el estrato A por tener mejores evaluaciones, además del Gran Área Metropolitana por limitaciones de tiempo y espacio.

Las municipalidades que conforman el estrato A del Índice de Gestión Municipal del año 2014 son las siguientes:

Tabla 5. Municipalidades del estrato A según el IGM del año 2014

Municipalidades Estrato A	
Alajuela	Limón
Belén	Montes de Oca
Cartago	Moravia
Curridabat	Pococí
Desamparados	Puntarenas
Escazú	San Carlos
Goicoechea	San José
Grecia	Santa Ana
Heredia	Santo Domingo
La Unión	Tibás

Fuente: Índice de Gestión Municipal 2014.

Las municipalidades a evaluar en la presenta investigación deben pertenecer al Gran Área Metropolitana, por lo que de la lista anterior se debe excluir Grecia, Limón, Pococí, Puntarenas y San Carlos. Así bien, a continuación se detalla la calificación obtenida en el IGM desde el año 2010 hasta el 2014 para todas las municipalidades del estrato en cuestión pertenecientes al GAM.

Tabla 6. Calificaciones de 2010 al 2014 de las Municipalidades del estrato A

Municipalidad	2010	2011	2012	2013	2014
Belén	66,46	72,23	74,13	79,32	88,78
Santa Ana	72,28	68,99	74,71	86,48	82,83
Moravia	61	61,79	68,92	73,64	81,82
Escazú	67,49	62,47	65,87	73,76	80,86
Cartago	47,04	65,24	73,4	80,23	78,75
San José	67	65,72	74,75	70,12	76,91
Curridabat	55,24	67,84	70,27	67,2	76,11
Heredia	61,94	69,25	77,85	74,68	75,89
La Unión	54,6	66,44	68,64	72,69	73,83
Alajuela	60,62	59,52	68,84	66,66	70,74
Goicoechea	67,49	78,67	71,75	73,21	69,38
Montes de Oca	61,33	57,06	60,58	62,63	63,06
Desamparados	56,3	57,87	69,49	69,06	61,67
Santo Domingo	No aplica	41,53	43,94	48,73	53,23
Tibás	45,63	54,84	56,28	59,26	52,43

Elaboración propia. Fuente: Índice de Gestión Municipal 2014

Según los datos del INEC, la densidad de empresas por kilómetro cuadrado de las municipalidades ubicadas en el estrato A, es la siguiente:

Tabla 7. Densidad de empresas por cantón, GAM

Cantón	Total de empresas	Km2	Densidad de empresas/km2
San José	6 524	44,62	146,2
Escazú	1 315	34,49	38,1
Desamparados	1 021	118,26	8,6
Aserri	127	67,1	1,9
Mora	117	162,04	0,7
Goicoechea	1 192	31,5	37,8
Santa Ana	720	61,42	11,7
Alajuelita	110	21,17	5,2
Vázquez de Coronado	517	222,2	2,3
Tibás	797	8,15	97,8
Moravia	675	28,62	23,6
Montes de Oca	1381	15,16	91,1
Curridabat	899	15,95	56,4
Alajuela	2 667	388,43	6,9
Atenas	167	127,19	1,3
Poás	160	73,84	2,2
Cartago	1 872	287,77	6,5
Paraíso	258	411,91	0,6
La Unión	842	44,83	18,8
Alvarado	85	81,06	1,0
Oreamuno	227	202,31	1,1
El Guarco	232	167,69	1,4
Heredia	2 119	282,6	7,5
Barva	193	53,8	3,6
Santo Domingo	389	24,84	15,7
Santa Bárbara	158	53,21	3,0
San Rafael	180	48,39	3,7
San Isidro	117	26,96	4,3
Belén	452	12,15	37,2
Flores	183	6,96	26,3
San Pablo	116	7,53	15,4
Total GAM	25 812	3132,15	8,2

Elaboración propia con datos del INEC 2011.

En resumen, para definir los gobiernos locales pertenecientes a la muestra, a continuación se muestra un cuadro con las calificaciones en el IGM de año 2014, así como la densidad de empresas de los cantones:

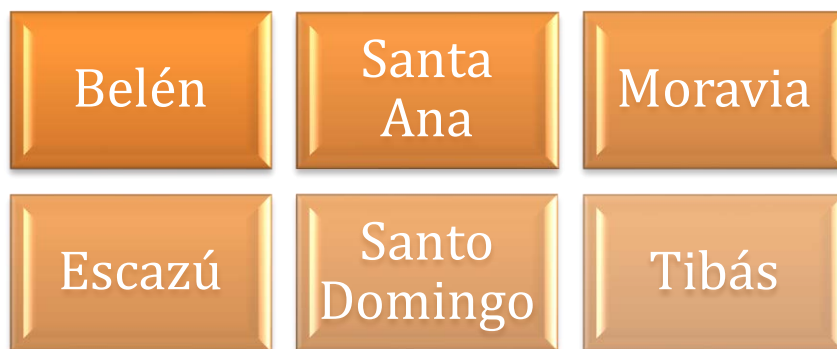
Tabla 8. Resumen de indicadores Municipalidades estrato A.

Municipalidad	Índice de Gestión Municipal 2014	Total de empresas	Km2	Densidad de empresas/Km2
Belén	88,78	452	12,15	37,2
Santa Ana	82,83	720	61,42	11,7
Moravia	81,82	675	28,62	23,6
Escazú	80,86	1 315	34,49	38,1
Cartago	78,75	1 872	287,77	6,5
San José	76,91	6 524	44,62	146,2
Curridabat	76,11	899	15,95	56,4
Heredia	75,89	2 119	282,6	7,5
La Unión	73,83	842	44,83	18,8
Alajuela	70,74	2 667	388,43	6,9
Goicoechea	69,38	1 192	31,5	37,8
Montes de Oca	63,06	1381	15,16	91,1
Desamparados	61,67	1 021	118,26	8,6
Santo Domingo	53,23	389	24,84	15,7
Tibás	52,43	797	8,15	97,8

Elaboración propia. Fuente: IGM, 2014 e INEC, 2011.

Las municipalidades que formarán parte de la muestra a analizar durante la presente investigación se exponen en la ilustración 6. Esto basado en los datos descritos con anterioridad y a que están ubicados en el Gran Área Metropolitana. Además, es necesario recordar lo definido al inicio de la investigación, donde se propuso analizar cuatro gobiernos locales que cuenten con una calificación alta y dos con una calificación baja.

Ilustración 6. Definición de la muestra



Así bien, para recopilar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas a los expertos en RS y gestión Municipal, así como a encargados de RS en las empresas y en los Gobiernos Locales que conformaron la muestra estadística.

Por último, cabe destacar que debido a la recomendación del señor Fernando Ramírez Hernández, director de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, se optó por utilizar el método no probabilístico conocido como muestreo secuencial, el cual según Bakeman:

[...] el proceso comienza, primero, con el muestreo de una sola observación o un grupo de observaciones. Estos se ponen a prueba para ver si la hipótesis puede ser rechazada o no. Si no se rechaza la hipótesis nula, se toman muestras de otra observación o grupos de observaciones y la prueba se ejecuta de nuevo. De este modo, la prueba continúa hasta que el o los investigadores tengan confianza en el resultado. (Bakeman & Gottman, 1997)

Con base en lo expuesto, se entrevistaron los seis gobiernos locales descritos anteriormente, obteniendo básicamente los mismos resultados, por lo que se decidió que la muestra era suficiente para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Con el fin de analizar las distintas aristas de la investigación, se realizaron varias entrevistas, una para los encargados de los programas de RS en las municipalidades, otra para los encargados de los programas de RS en las empresas y por último, una para los distintos informantes de Instituciones de gobierno y ONG's. (Ver anexo). A continuación, se detallarán los resultados obtenidos, tanto en los gobiernos locales como en las empresas entrevistadas.

3.2. Responsabilidad Social en los Gobiernos Locales

Como se ha mencionado anteriormente, en el capítulo de la metodología se eligieron a seis gobiernos locales pertenecientes a nuestro grupo de interés, según criterios fundamentados a lo largo del trabajo, para dicho estudio se aplicó una entrevista con preguntas abiertas de manera presencial, donde siempre estuvieron presentes dos miembros del grupo de investigación. Las preguntas de la entrevista se dividieron en seis puntos principales.

Una parte introductoria, un poco más general, para conocer la opinión del entrevistado entorno a la RS, con el fin de identificar si se encuentran familiarizados con el concepto. Luego, en el siguiente punto se abarcó la RS por parte del Gobierno Local, para identificar si cuentan con proyectos de este tipo dentro de la institución. Posteriormente, de forma más específica, se comentó sobre la relación del Gobierno Local con las empresas privadas del cantón. Además, se le les preguntó sobre el apoyo técnico recibido por parte de las instituciones o asociaciones del país, como el IFAM, ALIARSE, AED.

En la siguiente sección, se les preguntó sobre la institucionalidad de la RS dentro del Gobierno Local, qué tanto se han identificado ellos con esta, además de lo mucho que conocen sobre los proyectos dentro del mismo Gobierno, y el apoyo que les han brindado los distintos departamentos hacia ellos. Por último, se indagó sobre las conclusiones de los entrevistados, y los factores claves que ellos consideran necesarios para el éxito de este tipo de proyectos de RS en conjunto con la empresa privada.

3.2.1. Responsabilidad Social en el Gobierno Local

En esta parte, se abarcó el tema de la RS a nivel general, donde en su mayoría los entrevistados coincidieron en que se debe hacer una diferencia en la conceptualización de la Responsabilidad Social (RS), ya que las personas, como se ha comentado durante el proyecto, tienden a confundirla con la filantropía, lo cual es un aspecto a rescatar del estudio, ya que de entrada logramos confirmar que muchos de los entrevistados sí tienen claro la nueva visión de la RS y ya han trabajado con este nuevo concepto.

Sin embargo, muchos afirmaron que sí es importante hacer campañas o talleres dando a conocer mejor el concepto y explicando las diferencias, esto con el fin de que el término Responsabilidad Social se institucionalice y así todos los miembros del Gobierno Local puedan dar su criterio en relación a este tema al momento de buscar colaboración con el sector privado, teniendo bases que fundamenten sus peticiones.

Según Noel Cuevas de la municipalidad de Santa Ana, es sumamente importante crear un procedimiento interno que guíe el accionar de la municipalidad en cuanto a este tipo de proyectos. En dicha municipalidad ya se ha venido trabajando en este Manual, en donde ellos han dividido la conceptualización por categorías de la siguiente manera:

- Filantropía
- Acompañamiento
- Alianza

Con esto, los expertos pretenden tener claras las diferencias, con el fin de aprovechar los beneficios de cada una de ellas, ya que, como don Noel explicaba, no es que la Filantropía sea mala, igual es un beneficio para la comunidad, simplemente se debe saber con qué tipo de proyecto se pretende trabajar desde el principio y saber a cuál de las anteriores categorías pertenece. A este manual se le conoce como Protocolo *“Programa Municipal de Desarrollo Social a través de la RSE”*

Por otra parte, con respecto a cuáles son los proyectos que generan más valor, no hubo un consenso debido a que, como explicaban los entrevistados, va a depender mucho de las empresas que existen dentro del cantón, pues ese sería el punto inicial en la búsqueda de alianzas para crear proyectos de RS, por lo cual coinciden en que todos generan valor a la comunidad, pero que la empresa privada siempre se inclina por los ambientales, y educación, por un tema de sus objetivos empresariales.

En cuanto a los proyectos de RS en los Gobierno Locales, todos los que fueron visitados expresaron que cuentan con al menos un proyecto en alianza con el sector privado. Sin embargo es importante aclarar que en su mayoría los proyectos no son vistos de esta forma, esto quiere decir que, como muchos de los entrevistados lo mencionaron, el acercamiento a la empresa se da de una manera informal, debido a que en la mayoría de los

Gobiernos Locales no existe un protocolo o manual a seguir con el fin de guiarlos en la búsqueda de este tipo de proyectos.

Por otra parte, también mencionaron que en muchas ocasiones las mismas empresas por medio de su departamento de Responsabilidad Social se acercan al Gobierno Local, con el fin de establecer algún proyecto en conjunto.

El único Gobierno Local con un departamento especializado en este tipo de proyectos es el de Santa Ana, en donde existe un grupo de cuatro personas dedicadas únicamente a establecer y mantener este tipo de alianzas, lo cual ha provocado que el desarrollo del cantón sea notable, en donde muchos de los habitantes, en especial los más vulnerables, se han visto beneficiados.

En el Gobierno Local de Tibás mencionaron que existe un “machote”, el cual ya ha sido aprobado por el departamento legal y antes de realizar los convenios, primero se reúnen con los miembros de la comunidad o las empresas, se exponen los objetivos del proyecto, se toman acuerdos, se establece el convenio, y el mismo se envía al departamento legal para que verifique que está bien fundamentado a nivel legal. Luego de eso, se envía al Concejo Municipal, el cual es el encargado de aprobarlo, de lo contrario, no se puede realizar. Al mismo tiempo, ellos llevan un registro digital de los proyectos, con fotografías, alcances, resultados y demás.

Es importante mencionar que en el caso de la aprobación por el concejo municipal tardan, en ocasiones, hasta un año en aceptar un convenio o proyecto, lo cual hace que se pierda el interés de la empresa privada, ya que las empresas presupuestan un rubro para este tipo de proyectos anualmente, al pasar un año o más, estas empresas ya se encuentran con un nuevo presupuesto, y diferentes objetivos.

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados coincide en que el acercamiento es muy informal, en su mayoría los mismos encargados son los que buscan contactos por medio de amigos, o inclusive por redes sociales, con el fin de lograr una reunión con algún responsable en las empresas. Por ejemplo, en la municipalidad de Tibás mencionaban que dentro del mismo departamento son “celosos” con los contactos, lo que quiere decir que no los comparten con los compañeros.

Además, al hacerse de esta manera el acercamiento, no se lleva un registro formal de los proyectos, lo cual también perjudica para su respectivo seguimiento, y futuros proyectos con las mismas empresas.

En general, los participantes del estudio concluyen que se debería de tener un departamento específico para este tipo de proyectos, uno de Responsabilidad Social dentro del Gobierno Local, como es el caso del Gobierno Local de Santa Ana, el cual cuenta con un presupuesto propio, destinado únicamente a buscar y establecer alianzas con las empresas del cantón, con el fin de beneficiar de una mejor manera a la comunidad.

Según las entrevistas realizadas, los programas de RS que se establecen en los Gobiernos Locales no son institucionalizados, debido a que solamente los involucrados directamente en los proyectos participan y tienen conocimiento al respecto.

A continuación, se detallan algunos de los hallazgos con respecto a la Responsabilidad Social en el Gobierno Local. En primera instancia, los entrevistados comentan que los esfuerzos se hacen de manera aislada, cada departamento por aparte, lo que quiere decir que no existe una integridad que facilitaría el establecimiento de este tipo de proyectos.

En segundo lugar, debido a la leyes y reglamento internos, el gobierno local no puede aceptar dinero por parte de las empresas, lo que pueden aceptar son donaciones en especies, tal es el caso que mencionan de árboles o refrigerios para actividades. Si el proyecto asciende a una suma considerable de dinero, ya es responsabilidad del consejo aceptarlo y debe de pasar por todos los escrutinios del caso.

Al mismo tiempo, la mayoría menciona que no tienen un mapeo de las empresas de su cantón, ellos generalmente conocen a las más importantes y sus respectivos contactos, pero es de una manera informal, de modo que no existe un estudio por parte del gobierno local donde identifique a cada una de ellas y su respectiva naturaleza de negocio.

3.2.2. Relación con el Sector Privado

Durante este apartado se le consultó a los entrevistados sobre su relación con el sector privado del cantón, donde la coincidencia fue que la mayoría de las empresas ayudan con voluntariados, y la donación de árboles, pero los expertos que participaron de la entrevista consideran que no es suficiente. Estos proyectos son recibidos de la mejor manera dentro del departamento y en especial de la comunidad; sin embargo, son conscientes de que existen mejores maneras de colaborar, inclusive algunos de ellos creen que ese tipo de voluntariado más bien es una obligación que se le impone a los empleados de las empresas privadas, más allá de ser un aporte voluntario.

Por otro lado, un aspecto importante es que las empresas ahora han cambiado su manera de colaborar, ya que actualmente, con el fin de buscar un compromiso más formal por parte del Gobierno Local, proponen proyectos en donde ambos deban colaborar con la mitad del trabajo o dinero aportado (proyectos 50%-50%), lo cual ha dificultado aún más este tipo de alianzas, ya que según los entrevistados ellos trabajan con presupuestos muy bajos, lo cual limita el aporte que puedan hacer.

También, se menciona que cuando son proyectos de montos altos, es el alcalde del Gobierno Local quien establece la relación con los encargados de la empresa, además de que se debe seguir el debido proceso. Esto quiere decir que, tal como se mencionó en el apartado anterior, ningún Gobierno Local puede recibir dinero de las empresas, solo en especies, previamente aceptado por el concejo municipal, lo cual según ellos es otro obstáculo más para el establecimiento de estas relaciones.

3.2.3. Apoyo Técnico

Según lo comentado por los entrevistados en cuanto al apoyo técnico, la mayoría respondió que no cuentan con apoyo de este tipo, muchos afirmaron que ALIARSE y AED únicamente se acercan para la formulación de proyectos, pero luego de eso, no les dan el seguimiento que ellos esperarían, lo cual provoca que deban destinar presupuesto del Gobierno Local en el mantenimiento de alguno de estos proyectos.

Ejemplo de esto, es el caso del Gobierno Local de Santa Ana, en donde en conjunto con ALIARSE, concretaron un proyecto de un laboratorio de cómputo para niños de escasos recursos, el cual se encuentra en el Gobierno Local. Sin embargo, ellos han tenido que cubrir con los gastos de mantenimiento y demás relacionados, lo cual comentan que a largo plazo ha sido perjudicial. Otro aporte de los entrevistados es que afirmaron que en ningún momento han tenido contacto con algún miembro del IFAM, ALIARSE o AED para el establecimiento de programas de RS.

En el caso específico de Santa Ana, como se ha descrito anteriormente, ellos cuentan con un departamento exclusivo para las relaciones con empresas e instituciones llamado “Oficina de Cooperación Técnica”, la cual se encarga de la formalización de las alianzas, inicialmente del contacto con la empresa y sus encargados.

Para esto, realizan desayunos empresariales y convenios con gobiernos locales de otros países, según Noel Cuevas, el protocolo en el que se ha estado trabajando estaría dividido de la siguiente manera:

1. Tema: Este debe de ser de interés público.
2. Empresa Privada: Conocer la empresa, estar claro cuál es su naturaleza, el giro de su negocio.
3. Práctica-Voluntariado: Conocer los programas Municipales, estudiantiles, entre otros, del cantón.
4. Hermandad Bilateral: Aquí se encuentran acuerdos con otros municipios del país e inclusive de otros países, ellos ya cuentan con este tipo de alianza con la ciudad de Chicago, Stambul, Medellín y Lima.
5. Asesoría de la Alcaldía: En este punto se refiere a que debe de existir un trabajo en conjunto con el alcalde, aprovechando las relaciones que este pueda tener con sus homólogos.

Asimismo, uno de los entrevistados comentó que el IFAM los ha acompañado en el proyecto de Bandera Azul Ecológica, primero como ente financiero que les ayuda con el presupuesto y, por otro lado, con capacitaciones sobre el tema de reciclaje en la comunidad.

Los únicos Gobiernos Locales que afirmaron tener presupuesto para este tipo de proyectos son el de Belén y Santa Ana, lo demás indicaron que esa era una de las limitantes cuando las empresas les pedían invertir equitativamente en los proyectos.

3.2.4. Institucionalidad de la Responsabilidad Social

En la mayoría de los casos, los encargados indicaron que no cuentan con reglamentos propios ni manuales para el establecimiento de este tipo de proyectos, a excepción de Santa Ana que, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, sería el ejemplo a seguir.

Por otro lado, no existe la institucionalidad deseada, debido a que en algunos casos los miembros del Gobierno Local no tienen claro el concepto de RS, en otros desconocen de los proyectos con los que cuentan, y por último, el caso más preocupante, no colaboran entre sí, ejemplo de ello es que en una ocasión en la cual se necesitaba una vagoneta en el gobierno local de Belén para trasladar unos materiales donados por el Deportivo Saprissa, por más que se le pidió a los encargados de transportes de la municipalidad, no prestaron el servicio a pesar de pertenecer al mismo Gobierno Local.

En otro caso, tienen que estar consultando legalmente si determinada alianza con una empresa es posible, ya que ellos no pueden recibir directamente el efectivo, solo puede ser en especies, y dicho departamento puede tardar meses, inclusive años en dar una respuesta, lo cual, según los entrevistados, hace que las empresas se desmotiven a colaborar y a tomar en cuenta el Gobierno Local. Los informes que se realizan de resultados son más cualitativos, ninguno de los entrevistados tiene datos cuantitativos sobre este tipo de proyectos dentro del Gobierno Local.

3.2.5. Factores Claves

Para concluir, se le preguntó a los entrevistados cuáles eran, según su experiencia, los aspectos más importantes o factores de éxito en el establecimiento de proyectos de RS con las empresas privadas, a lo cual muchos coincidieron en:

- **Conceptualización:** Tener claro dentro del Gobierno Local el concepto actual de la Responsabilidad Social, institucionalizar el concepto.
- **Tener un plan establecido:** Es necesario contar con un proyecto definido, el cual cuenten con: objetivos, justificación, introducción y cronograma, con el fin de ir a las empresas con bases, con una visión clara. Por tanto, deben de saber comunicar efectivamente lo que se pretende con un determinado proyecto.
- **Humildad:** Debe hacer un acercamiento de una manera educada, con un buen trato, y con un poder de negociación fuerte, para esto se necesita un trabajo integral por parte del Gobierno Local, pues todos los departamento deben de colaborar con sus diferentes especialidades.
- **Comunicación:** La comunicación según ellos es vital, hay que saber comunicarse para poder mantener las relaciones. En primer lugar, todos los miembros deben de creer en el proyecto, con el fin de que se identifiquen con la idea, y de esta forma sea más fácil “venderla”.
- **Presupuesto asignado:** Debe de existir un presupuesto asignado, con el objetivo de poder realizar actividades como desayunos empresariales, para poder exponer sus proyectos y buscar la identificación de las empresas privadas. Al mismo tiempo, sería de gran ayuda en los casos donde se planeen proyectos conjuntos, es decir, que la empresa y el Gobierno Local dividan el presupuesto de manera equitativa.
- **Mapeo de las empresas:** El Gobierno Local debe de tener un mapeo de la empresas del cantón, identificando en cada una de ellas la persona de contacto, además de conocer a fondo la naturaleza del negocio, con el fin de que al momento de solicitar apoyo a alguna de estas empresas se haga en su campo de experiencia, que tenga relación con su giro del negocio. Esto facilitaría más la aprobación y disposición de parte de ellos.

- Amparo o ley que ayude a la formalización del trámite: Contar con una guía manual o protocolo que los oriente durante el proceso. Esto se establece con el objetivo de agilizar todos los trámites, en especial que deje en claro la parte legal que siempre es la más preocupante.
- Brindar el seguimiento necesario: Debe de existir un compromiso de las partes con los proyectos, con el fin de que se le dé el seguimiento necesario, buscar la sostenibilidad de todos los proyectos, que no sean solo de una vez, como el caso de Santa Ana mencionado anteriormente.

3.3. Responsabilidad Social en el Sector empresarial

Tal como se mencionó en la definición de la población, el sector empresarial conforma el segundo sujeto de información, por lo que se realizaron entrevistas en empresas, tanto nacionales como internacionales, instaladas en Costa Rica y reconocidas por su labor en el campo de la responsabilidad Social. Las empresas entrevistadas fueron La Nación, Eaton y Telefónica, así como Citi Bank, BAC Credomatic y Banco Nacional de Costa Rica, en el ámbito financiero.

Las empresas mencionadas anteriormente tienen maneras distintas de visualizar y ejecutar la Responsabilidad Social, por lo cual es importante explicar cómo son los programas de estas empresas. Con base en las entrevistas, este capítulo se dividirá en seis aspectos primordiales de dichos programas, los cuales son responsabilidad social en la empresa, relación con la comunidad o con el sector público, planificación, apoyo técnico, ejecución y evaluación del impacto.

3.3.1. Responsabilidad social en la empresa

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, todas las empresas tienen formas distintas de llevar a cabo los programas de Responsabilidad Social debido a que estos, usualmente, se enfocan en aquellas huellas que genera la compañía, pues según indica la representante del grupo La Nación, Gisela Sánchez (comunicación personal, 25 de abril del 2016), el primer paso para definir el rumbo de los programas de RS es conocer con profundidad a

qué se dedica la empresa y cuáles son los impactos que genera, tanto positivos como negativos, esto con el fin de diseñar programas que potencien las oportunidades derivadas de los impactos positivos y eliminen, minimicen o compensen los impactos negativos.

Todas las empresas entrevistadas coinciden con la forma de entender la Responsabilidad Social y orientar sus programas, por ejemplo, el representante de BAC Credomatic indica lo siguiente:

Cumplimos con nuestra responsabilidad social aplicando un modelo de negocios sostenible, que identifica y atiende a aquellas áreas de gestión del negocio de donde se derivan los posibles impactos más importantes para nuestros grupos de interés y para nuestra empresa. (L. Mastroeni, comunicación personal, 23 de setiembre del 2016)

Con base en lo anterior, se puede ejemplificar que la forma de ver la Responsabilidad Social ha ido cambiando, años atrás las empresas se enfocaban únicamente en programas meramente filantrópicos, es decir, realizar donaciones a comunidades, instituciones públicas o personas que lo necesitaran; mientras que actualmente son más las empresas que se destacan por promover el desarrollo en las comunidades o países en el que tienen sus operaciones, como es el caso de Fundación Telefónica, quien se plantó el objetivo de preparar niños, jóvenes y educadores para afrontar desafíos del mundo digital, es decir, se enfocan en la inclusión digital (que conlleva, a su vez, el desarrollo de otras habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo o el pensamiento crítico, entre otras), desarrollando proyectos en alianza con organizaciones –públicas y privadas– locales.

Debido a esto, la representante de Grupo Nación, Gisela Sanchez, menciona lo siguiente:

Se debe saber que inversión social y RSE son conceptos muy diferentes ya que Inversión social busca el aporte extra que hace una organización hacia la comunidad, mientras que RSE va mucho más allá de los proyectos de inversión social, cuando una empresa realmente quiere comprometerse con RS debe preocuparse por mejorar su gestión a nivel integral. (Sanchez, G. Comunicación personal, 25 de abril del 2016)

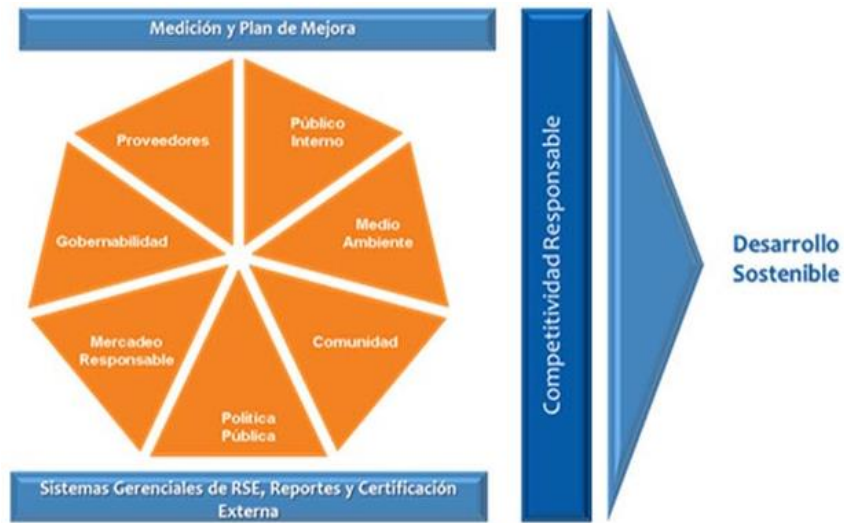
Así bien, la empresa BAC Credomatic refuerza la frase anterior con su política corporativa, la cual menciona lo siguiente:

Nos comprometemos a gestionar nuestro negocio de forma responsable y a desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de las personas que se relacionan con nosotros y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos. (BAC Credomatic, 2016)

Otro aspecto que cabe mencionar en este apartado, es que en el caso del Banco Nacional, según Karla Sanabria (comunicación personal, 25 de octubre del 2016), quien es la Directora Corporativa de Responsabilidad Social, se adhieren a la definición de Responsabilidad Social de la norma ISO 26000, la cual se ha mencionado en capítulos anteriores, y basan su estrategia los pilares que allí se contemplan, además de que utiliza el modelo de gestión de RS elaborado por el INCAE, cuyo fin es enfocar las estrategias en todos los públicos o ámbitos de interés, como son:

- Proveedores
- Público interno
- Medio ambiente
- Comunidad
- Política pública
- Mercadeo responsable
- Gobernabilidad
- Proveedores

Ilustración 7. Modelo de gestión de Responsabilidad Social



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica, Áreas de trabajo en RS (2016)

En el caso del público interno, es importante destacar que las empresas que cuentan con programas de RS, no solamente se enfocan en el exterior, sino también en el interior y los colaboradores son parte vital de este aspecto, por lo que algunas estrategias se dirigen a capacitar e impulsar el desarrollo de los asociados, que incrementará por ende, el desarrollo de la compañía en general.

3.3.2. Planificación

En cuanto a la etapa de planificación, se encontraron dos escenarios. El primero son aquellas empresas que elaboran sus estrategias con base en los indicadores de RS más alineados al negocio, es decir, se enfocan en las necesidades o inquietudes de los públicos de interés y buscan contrarrestar o eliminar las huellas generadas por la empresa. Mientras que el segundo escenario, lo componen aquellas empresas que no definen un plan a seguir, sino que buscan comunidades o instituciones que necesiten colaboración monetaria o incluso quedan a la espera de que alguna comunidad o fundación solicite de su apoyo.

Según la entrevista realizada a Gisela Sánchez (comunicación personal, 25 de abril del 2016), representante del Grupo Nación, esta compañía basa su estrategia en el modelo de

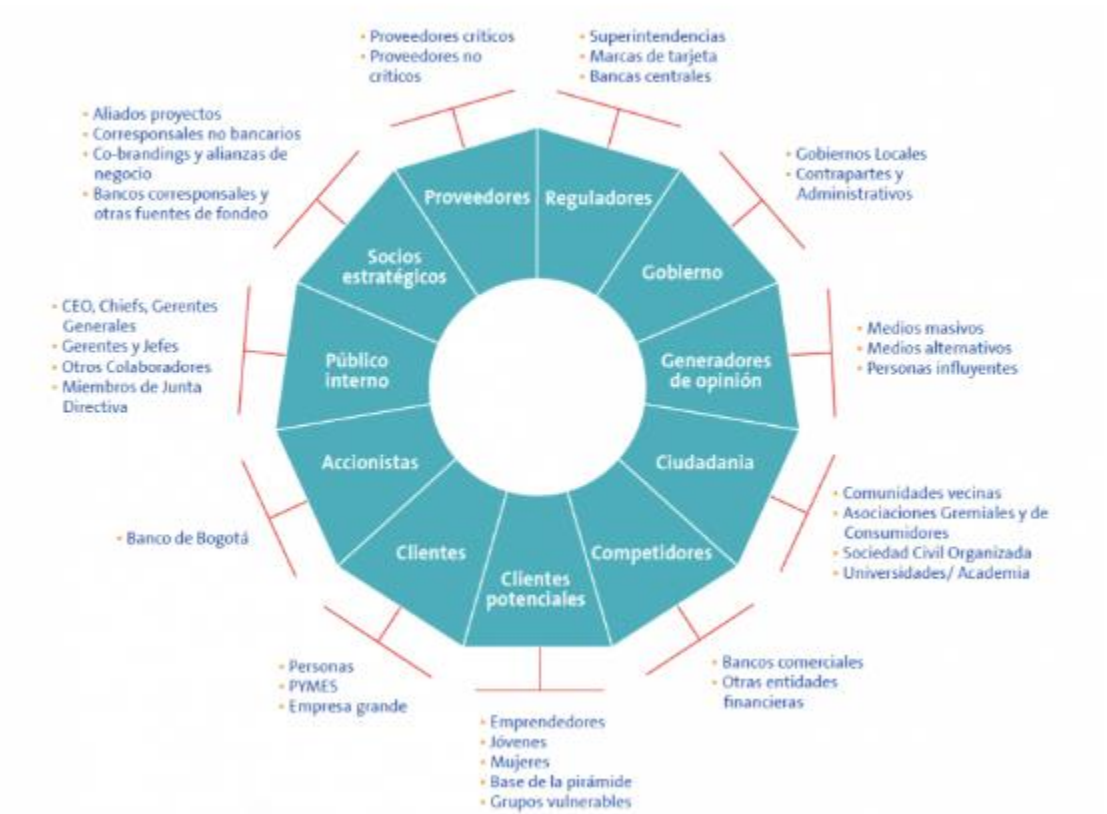
Triple Utilidad, la cual busca que la empresa no se enfoque solamente en su sentido de negocio, es decir, lograr la rentabilidad, sino que se tenga el mismo interés por lograr los objetivos de RS, es decir, aspectos ambientales y sociales, tanto dentro como fuera de la compañía. Unido a lo anterior, la empresa trabaja arduamente en reducir, cada vez más, su huella de carbono.

Según mencionan en Grupo Nación (2016), en este proceso de planificación, [...] es importante revisar y actualizar los públicos de interés, para lo cual se deben revisar todos los procesos de la empresa, así como su cadena de valor. Así bien, con el fin de priorizarlos se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto afectaría a este grupo de interés la ausencia de la empresa?
- Ante un cambio en las estrategias, políticas y prácticas de la empresa ¿en qué medida se vería obligado este público de interés a cambiar las suyas? O viceversa.
- ¿La empresa posee responsabilidades legales con este público?
- ¿Qué tan sensible es para la empresa tener una buena relación con este grupo de interés?
- Tomando en cuenta la transformación de la industria. ¿Qué tan relevante se puede volver este público en los años por venir? (Grupo Nación, 2016)

Debido a lo mencionado, a continuación se muestra una imagen con los grupos de interés o stakeholders de la empresa BAC Credomatic (2016), lo cual es la base para definir sus estrategias de Responsabilidad Social. Según indican, les interesa profundizar y conocer a fondo las necesidades y expectativas que tienen estos grupos de interés hacia la empresa, con el fin de responder de manera más efectiva, en términos de productos, servicios y sostenibilidad.

Ilustración 8. Grupos de interés BAC Credomatic



Fuente. BAC Credomatic, “Nuestros grupos de interés” (2016).

El segundo escenario mencionado, se puede ejemplificar con la empresa Eaton, los cuales tienen relación directa con personas y asociaciones del cantón de Moravia, donde se encuentran sus instalaciones. Sin embargo, reciben solicitudes de personas, fundaciones, otras empresas o de municipalidades que necesitan, especialmente, colaboración económica. Dichas solicitudes son discutidas en las reuniones del Comité de Responsabilidad Social, en las cuales se definen cuáles solicitudes serán aceptadas. Según la representante del Comité de RS de Eaton, Fabiola Cabalceta (comunicación personal, 21 de junio de 2016), cuentan con un presupuesto de 600 dólares al mes para este tipo de donaciones o proyectos.

Así bien, en cuanto a quién lidera los proyectos, también se presentan dos escenarios. Algunas empresas cuentan con departamentos de Responsabilidad Social establecidos, como es el caso de BAC Credomatic, que según su representante,

[...] en este departamento se desarrollan los proyectos y las estrategias que se van a desarrollar durante el año, sin embargo la RSE se trabaja en todo el banco, es decir que todas aquellas actividades que sean necesarias para cumplir con su estrategia se distribuyen entre las 26 gerencias que tiene el banco. (L. Mastroeni, comunicación personal, 23 de setiembre de 2016).

Lo anterior, ejemplifica un programa de RS integral, debido a que todos los trabajadores son parte del mismo y todos colaboran a cumplir los objetivos planteados. Asimismo, el segundo escenario lo conforman aquellas empresas que no cuentan con un departamento específico que vele por los programas de Responsabilidad Social, sin embargo, al igual que el primer escenario, todas las áreas de la empresa son tomadas en cuenta. Por ejemplo, en Citi Bank se puede visualizar este tema debido a que no existe un departamento de RS y son los mismos empleados quienes, voluntariamente, se ofrecen y se designa a un encargado por cada una de las iniciativas planteadas por la alta gerencia, según comenta Valentina Prieto (comunicación personal, 26 de abril de 2016), Colider del grupo Diversity de Citi.

3.3.3. Apoyo técnico

Como parte del acompañamiento que necesitan algunas empresas para establecer y poner en marcha programas de Responsabilidad Social, existen asociaciones como la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), que buscan apoyar a las empresas en distintos procesos, siendo uno de ellos la implementación de la Responsabilidad Social.

Dentro de las empresas entrevistadas, La Nación, Telefónica, Banco Nacional y BAC Credomatic son parte de AED, siendo apoyados en procesos como:

- Conferencias y talleres
- Capacitación
- Cursos de sostenibilidad
- Acceso a proyectos que benefician el negocio

Como ejemplo, el Grupo Nación señala que comenzaron a trabajar con la Asociación Empresarial para el Desarrollo haciendo memorias de sostenibilidad, para las cuales se

describía las buenas acciones que la empresa realizaba y se medían con los primeros sistemas en medición de RSE. Con base en lo anterior, se generaban los informes de sostenibilidad, los cuales son publicados todos los años en la página web de la empresa.

3.3.4. Relación con el sector público y/o comunidades

En este apartado se les consultó a las empresas si mantenían relaciones o alianzas con instituciones del sector público o con la comunidad y cómo eran estas relaciones. En general, las empresas respondieron de manera positiva e incluso, Luis Mastroeni (comunicación personal, 23 de setiembre del 2016), representante de BAC Credomatic, indicó que “la empresa es realmente consciente de que la alianza público-privada es la única manera de poder crear impactos importantes en la sociedad”.

Son muchos los ejemplos de alianzas público-privadas obtenidos de las entrevistas, una de ellas es el programa “Tibás recicla”, el cual consiste en concientizar a las personas sobre la importancia del reciclaje y realizar rutas de recolección en todo el cantón e inició como una alianza entre el Grupo Nación y la Municipalidad del cantón de Tibás y poco a poco se fueron involucrando más empresas, todas con el fin de llegar a los hogares y demás empresas del cantón para crear conciencia entre toda la población.

En la actualidad, “Tibás recicla” es el programa más fuerte y con mejores resultados en el cantón de Tibás. Así bien, este proyecto cuenta con cuatro componentes. La municipalidad se encarga de los tres primeros, que son optimizar las rutas, los recursos y materiales necesarios y la infraestructura, mientras que Grupo Nación se encarga del proceso de divulgación del programa.

En el caso de BAC Credomatic (2016), desde el año 2007 firmaron una alianza con el Ministerio de Educación Pública (MEP) para lograr que la educación financiera se volviera parte de los planes de estudios de los colegios públicos del país y, en el año 2009, lograron crear en, conjunto con el MEP, la carrera de banca y finanzas, la cual es impartida en algunos de los colegios técnicos del país. Con base en esto, su representante expresó lo siguiente:

Con este modelo alcanzamos el nivel más evolucionado de relacionamiento con uno de nuestros públicos de interés: es un ejemplo de creación de capacidad instalada en un tercero, y un referente de cómo el sector privado centroamericano puede abordar su Responsabilidad Social de manera conjunta con el estado y la sociedad civil. (L. Mastroeni, comunicación personal, 23 de setiembre de 2016)

Son muchos los casos expuestos en tema de alianzas entre las empresas entrevistadas y las comunidades y/o instituciones públicas, empero, cabe destacar que la mayoría de proyectos de las empresas realizados en las comunidades están estrechamente relacionados con la reducción o eliminación de las huellas negativas, así como el mejoramiento de las huellas positivas; aspecto mencionado en el apartado de responsabilidad social en la empresa.

Del mismo modo, la representante de Citi, Valentina Prieto (comunicación personal, 26 de abril de 2016), indicó que para poder tener un mayor acercamiento a las comunidades y obtener mejores resultados, es necesario que exista una comunicación más efectiva y mayor apertura por parte de la municipalidad, pues señala que muchas veces las municipalidades son poco flexibles y piden ciertos detalles específicos, que en muchas situaciones la empresa no puede brindar.

3.3.5. Ejecución

Este aspecto representa uno de los más sensibles dentro de los programas de Responsabilidad Social en las empresas, por lo cual se les consultó a los entrevistados sobre cuáles han sido las dificultades que se han presentado en el proceso, los beneficios obtenidos y los factores de éxito para lograr los resultados esperados.

A continuación se detallan algunos de los obstáculos mencionados en las entrevistas realizadas:

- Sensibilización de la empresa ante la estrategia propuesta. Mencionan las empresas que el trabajo de comunicación que se debe hacer es una ardua labor, debido a que aún las personas y específicamente los empresarios, solo piensan en la rentabilidad económica del negocio, por lo que se debe concientizar a la alta gerencia y a toda la

organización de que los resultados ambientales y sociales también tienen un importante valor y que pueden generar beneficios significativos no sólo para la compañía, sino también para la sociedad y el medio ambiente.

- Cambiar la mentalidad filantrópica. En este aspecto, las empresas señalan que aún existe la mentalidad de que la responsabilidad social se basa en donaciones y caridad hacia los más necesitados, por lo que muchos empresarios insisten en que es más sencillo solamente destinar dinero para “obras de caridad” y de esta manera emplear los recursos humanos en otras funciones que les generen rentabilidad económica. Debido a esto, los encargados de los programas de responsabilidad social en las empresas tienen la difícil labor de divulgar eficientemente los beneficios que un verdadero programa de RS puede generar y de esta manera, lograr cambiar la mentalidad filantrópica.
- Designación de presupuesto. Debido a los aspectos mencionados en los puntos anteriores, la designación de presupuesto para programas de Responsabilidad Social se convierte en otra dificultad, ya que en la mayoría de ocasiones se otorgan presupuestos muy limitados para estos programas, por lo que en algunos casos no se pueden realizar proyectos que impacten en el largo plazo, tanto en la comunidad como en el ambiente.

Así bien, tal como se comentó anteriormente, para lograr concientizar a los empresarios y a todas las personas que conforman una organización sobre la importancia de un verdadero programa de Responsabilidad Social, según mencionan los entrevistados, es primordial comunicar de la mejor manera los beneficios que estos programan generan. Algunos de los beneficios mencionados son los siguientes:

- Talento humano: según mencionan los entrevistados, cada vez son más las personas que quieren formar parte de compañías socialmente responsables, no únicamente pensando en el bienestar del ambiente, sino también en el propio, debido a que una empresa con un programa sustentable de Responsabilidad Social, debe contar con estrategias para conservar e impulsar el talento humano en su compañía, no solamente para el desarrollo de los trabajadores, sino de la compañía en general.

- Ventaja competitiva. La mayoría de empresas entrevistadas mencionan que un verdadero programa de Responsabilidad Social, que cumpla con los aspectos que se han mencionado anteriormente, se convierte en una ventaja competitiva, no solamente para captar el mejor talento, sino también para adquirir nuevos y mejores clientes. Por ejemplo, Luis Mastroeni (comunicación personal, 23 de setiembre de 2016), representante de BAC Credomatic, indica que la empresa ha podido obtener cuentas y nuevos clientes porque, a diferencia de otros bancos, su programa de educación financiera le da un sentido a la empresa, por lo que optan por elegir su institución financiera.
- Proyectos sustentables a largo plazo. Se considera que este es uno de los mayores beneficios adquiridos, debido a que las compañías logran implementar proyectos de distintos niveles, los cuales generan beneficios que perduran en el largo plazo. Tal es el caso de la adquisición de talento humano y el desarrollo adicional que se les brinda dentro de la compañía, o por ejemplo proyectos de carbono neutral, que beneficia directamente a la compañía como al medio ambiente y la sociedad en general. Además, son proyectos perdurables en el tiempo.
- Mejores relaciones con los públicos de interés. Al conocer profundamente cuales son las necesidades y las expectativas de los públicos de interés, las empresas logran brindar bienes o servicios ajustados a las necesidades del entorno, lo cual mejora considerablemente las relaciones entre las partes.

Con base en los beneficios y dificultades de los programas de Responsabilidad Social, se les consultó a los entrevistados sobre cuáles consideran que son los factores claves para determinar el éxito o fracaso de los programas o de las alianzas establecidas. Algunos de los aspectos mencionados fueron los siguientes:

- Sensibilización de todo el grupo gerencial y de la junta directiva
- Estudio previo de materialidad
- Identificación de los grupos de interés
- Planificación y comunicación efectiva dentro y fuera de la organización
- Creación de un programa integral de RS, en donde participen todos los niveles de la organización.

3.3.6. Evaluación del impacto

Actualmente, las grandes compañías que cuentan con programas de Responsabilidad Social, desarrollan reportes de sostenibilidad año a año, en el cual se detallan las actividades realizadas y los logros obtenidos durante ese periodo. Lo anterior, con el fin de reportar a todos los grupos de interés el impacto, tanto positivo como negativo, de los proyectos llevados a cabo, además se miden los resultados obtenidos de manera integral, es decir, en todas las áreas de su estrategia.

En el caso de BAC Credomatic, sigue la línea descrita anteriormente, se elabora todos los años un reporte de sostenibilidad, el cual publican en su página web para que esté al alcance de todas las personas que lo necesiten y se comunica detalladamente los resultados a los públicos de interés. Además de lo anterior, Luis Mastroeni (comunicación personal, 23 de setiembre de 2016), representante de la entidad, mencionó lo siguiente:

Cada una de las gerencias tienen objetivos concretos en temas de RS que deben cumplir, las mismas están relacionadas al balance scorecard, que es la manera de medir a los gerentes y si ellos no cumplen con el 100% de las actividades de RS, tienen una menor bonificación anual (entre un 2% y 5% menos de su bonificación).

Con lo anterior se resalta la relevancia que se le brinda a la Responsabilidad Social en las compañías, de modo que forma parte de la evaluación de desempeño de toda la organización y esto motiva a que todos los trabajadores formen parte de cada uno de los proyectos de RS llevados a cabo. También mencionan los entrevistados, que se debe rendir cuentas a la junta directiva y alta gerencia, para mantenerlos informados sobre los proyectos ejecutados y los resultados obtenidos.

Cabe destacar, que las entrevistas también arrojaron un escenario completamente distinto al anterior. Una de las empresas entrevistadas, se ha enfocado en brindar donaciones a fundaciones, escuelas, comunidades o personas que lo necesiten. Lo anterior se puede definir como filantropía, y esto ha significado también que la compañía no brinde seguimiento al uso de los recursos ofrecidos, lo cual conlleva a que no se cuente con una evaluación del impacto de cada uno de los proyectos o donaciones.

Unido a lo anterior, actualmente la mayoría de las compañías están utilizando las redes sociales y el internet en general para comunicar los programas de Responsabilidad Social llevados a cabo, ejemplo de esto es la Fundación Telefónica, que según comentó Goretti Dañobeitia (comunicación personal, 29 de octubre de 2016), representante de dicha fundación, constantemente comunican en su página de la red social Facebook, los programas que se están realizando, resultados obtenidos y documentos o noticias que sirvan de información en asuntos de educación, tecnología y desarrollo, lo cual les ha permitido tener un mayor acercamiento con sus públicos de interés.

Capítulo IV. Propuesta del Modelo

En este capítulo, se busca encontrar similitudes entre los diferentes proyectos de Responsabilidad Social tanto de las empresas que fueron entrevistadas, como de empresas con proyectos consolidados en Costa Rica, con el objetivo de proponer un modelo que permita a otras empresas iniciar sus propios proyectos.

Es necesario recordar que lo que se busca con este modelo es brindarle al IFAM una herramienta de enlace con los gobiernos locales y con la empresa privada. Entre los objetivos principales del IFAM, está brindar apoyo técnico a las municipalidades, y por su parte estas últimas deben velar por el desarrollo de su respectivo cantón.

Es por eso que se pone a disposición este material de apoyo, con el cual las empresas puedan recibir soporte técnico de parte de las municipalidades para emprender sus propios proyectos de RSE en los cantones, aportando una base técnica para diseñar programas sólidos, arraigados verdaderamente a la cultura corporativa, al tiempo que se genera un beneficio adicional para las comunidades en conjunto con el sector público.

Está claro que la estrategia y los canales de comunicación por medio de los cuales este material llegaría a las empresas privadas dependen del IFAM. Lo cierto es que, al combinar el sentido de responsabilidad con la sociedad que tienen estas organizaciones y con la búsqueda del desarrollo local por parte de las municipalidades, se pueden lograr proyectos de largo plazo que generen bienestar en la sociedad.

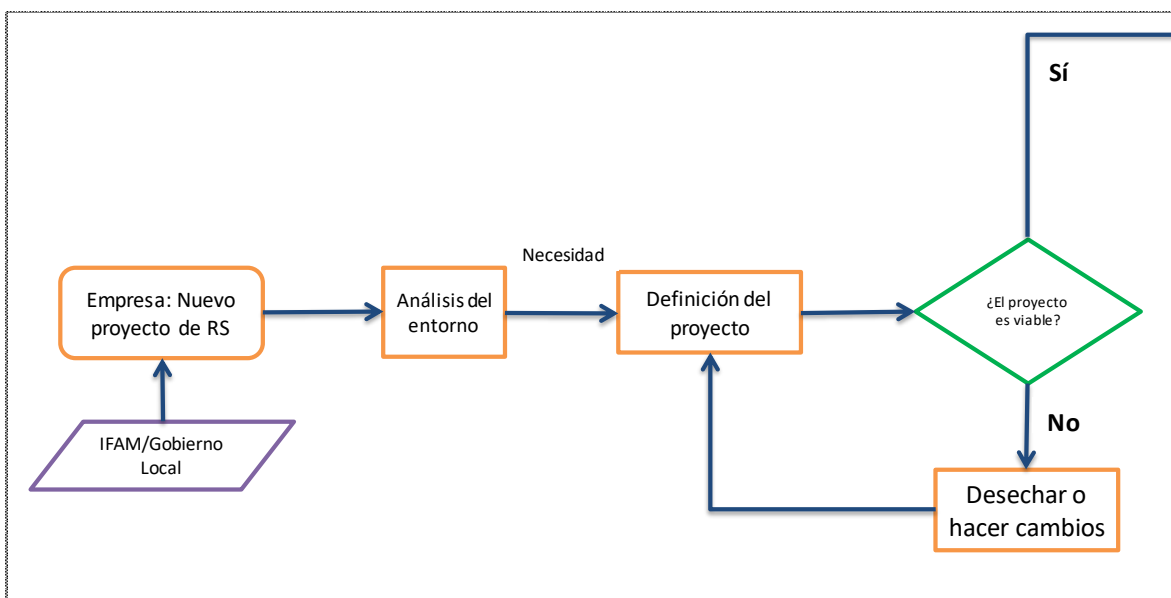
En el capítulo anterior, se realizó un resumen del trabajo de campo, tanto de las empresas privadas entrevistadas, como de las municipalidades. El objetivo aquí es tomar las principales coincidencias entre los proyectos empresariales y definir una serie de pasos, los cuales servirán de modelo para otras empresas que deseen iniciar sus propias iniciativas de RS.

Con base en dicho trabajo de campo, a continuación se presenta la propuesta del modelo o diagrama de flujo para llevar a cabo proyectos de Responsabilidad Social en las comunidades del Gran Área Metropolitana en Costa Rica.

4.1. I Etapa: Identificación de necesidades

En esta etapa se explica el proceso que se debe seguir para la identificación de necesidades en el entorno, así como los impactos que puede estar generando una empresa en la comunidad donde se desarrolla. Unido a lo anterior, se detalla la manera en la cual debe definirse el proyecto y evaluar la viabilidad del mismo.

Ilustración 9. Primera Etapa: Identificación de necesidades



4.1.1. Análisis del entorno

La gran mayoría de las empresas entrevistadas coinciden en que es necesario, antes de plantear cualquier proyecto de responsabilidad social, analizar el entorno en el cual realiza negocios la organización. Esto con el objetivo de que el proyecto no solamente se convierta en filantropía, sino que se genere un compromiso de parte de toda la organización para contribuir con el mismo.

Otro de los objetivos primordiales de analizar previamente el entorno es tratar de minimizar el impacto negativo que pueda tener la actividad económica que realiza la empresa. Los principales puntos que deben tomarse en cuenta en este primer paso son los siguientes.

Entorno: Según las entrevistas realizadas y la investigación bibliográfica, empresas como La Nación, BAC-Credomatic, Florida Bebidas o Purdy Motor, tienen muy claro el entorno en el cual realizan sus negocios y son conscientes del impacto que su presencia comercial tiene sobre la sociedad.

Tanto la industria del periodismo escrito, como la bancaria, de alimentos y automovilística, son necesarias para el desarrollo de una sociedad, por lo que estas empresas contribuyen a ese desarrollo con los servicios que brindan. Sin embargo, reconocen que el negocio que operan genera también retos sociales importantes, lo cual les brinda un panorama mucho más claro de hacia dónde quieren dirigir su estrategia de RS.

Impacto Social: La Nación tiene muy presente el papel primordial que tiene el llevar información relevante y veraz a sus lectores, así como el impacto positivo que esto produce en la sociedad. Pero por otro lado, se sabe que la impresión diaria de sus periódicos causa contaminación y es por eso que sus estrategias de RS buscan disminuir la huella negativa que genera su actividad.

Lo mismo sucede para el caso de las demás empresas mencionadas. Florida Bebidas tiene consciencia del impacto negativo del consumo excesivo de alcohol, Credomatic conoce sobre los efectos del mal uso de los créditos en la población y Purdy Motor sobre la huella de carbono que pueden producir sus vehículos.

Búsqueda de una necesidad: Una vez que se han contemplado los dos puntos anteriores, la empresa tiene una posición mucho más clara sobre el rumbo que debe tener un proyecto de responsabilidad social que, como se mencionó antes, se convierta en parte de la cultura empresarial y que pueda reducir la huella que genera la actividad económica.

En la mayoría de las ocasiones, es primordial encontrar una necesidad, ya sea social, económica o ambiental, que logre cumplir con las expectativas de la corporación y que a su vez, cumpla con los aspectos mencionados anteriormente. Cabe destacar que, durante las entrevistas se pudo notar que no necesariamente todas las empresas eligen cubrir una necesidad que esté acorde al giro de su negocio o que ayude a reducir su impacto, pero resulta mucho más complejo hacer que los colaboradores se identifiquen con este tipo de

proyectos, ya que no están alineados de alguna forma con los objetivos de la organización, y por ende, no logran verlo como parte de la cultura organizacional.

En el caso de Credomatic, por ejemplo, los encargados de RS resaltaron que era importante para la población recibir clases sobre salud financiera y contribuir de esta manera a bajar los altos índices de endeudamiento por tarjetas de crédito en Costa Rica. Por otro lado, La Nación concentra sus esfuerzos en reducir la huella de carbono que produce la impresión y venta de sus periódicos diariamente, así como mantener informada a la población sobre estos esfuerzos.

Florida Bebidas ha lanzado varias campañas de consumo inteligente de bebidas alcohólicas, y a la vez trabaja en campañas de reciclaje como manera de reducir su huella de contaminación por las botellas o latas que genera su producción.

En el caso de Purdy Motor, desde una perspectiva ambiental, intenta disminuir su huella de carbono, ya sea creando motores más eficientes en el uso de combustibles, desarrollando automóviles híbridos o plantando árboles. Desde el punto de vista social, busca brindar mejores condiciones a sus colaboradores mediante programas de estudio y salud, lo cual a largo plazo también genera beneficios económicos a la empresa, al tener trabajadores mucho más calificados y la rentabilidad que genera la venta de autos híbridos.

Queda en evidencia entonces, que la organización debe asegurarse de que el proyecto tenga un impacto a nivel social y/o ambiental, pero que a la vez, genere cierta rentabilidad económica. De esta manera, resulta más fácil adaptar las estrategias de responsabilidad social con los objetivos de la empresa y se consiguen colaboradores más comprometidos con el proyecto.

Las entrevistas analizadas en el capítulo anterior dejan en evidencia la importancia que tiene para las empresas basar la decisión de iniciar un proyecto de responsabilidad social en áreas afines a su giro de negocio, con el cual puedan devolver, en cierta forma, a la sociedad el provecho que están obteniendo de ella. Es decir, realizando un debido análisis del entorno, se puede evitar que la empresa invierta en proyectos que sean catalogados como mera filantropía y el cual no genera un beneficio mayor al de una buena imagen.

4.1.2. Definición del proyecto

Una vez que se tiene identificada la necesidad que se desea atender, corresponde definir el tipo de proyecto que la empresa desea llevar a cabo y evaluar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Existen tres tipos o dimensiones en los que puede enfocarse un proyecto de RS, y cada uno se subdivide, de acuerdo con su afectación, en interna y externa a la empresa. Estas dimensiones son: social, económica y ambiental. (Cajiga, 2016. p. 5)

Dimensión económica interna: su responsabilidad se enfoca en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia.

Dimensión económica externa: implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública, ya que existe de por medio una carga impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

Dimensión social interna: Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

Dimensión sociocultural y política externa: Conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

Dimensión ambiental interna: Implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y por ende, la prevención de los daños que causen o pudieran causar.

Dimensión ambiental externa: Conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común, para el bien de la humanidad actual y futura.

Muchas de las empresas entrevistadas o de las que ya se hecho referencia en esta investigación, se han enfocado en una o varias de las dimensiones anteriormente expuestas. Tal es el caso de BAC-Credomatic o Pfizer, cuyas estrategias se han basado principalmente, en programas desde el punto de vista social o ambiental.

Desde este punto de vista, estas empresas centran sus esfuerzos en hacer que sus colaboradores se comprometan con alguna de estas dimensiones y desarrollen sus proyectos, pero esta práctica hace que la RS sea más de tipo transaccional y unilateral, en lugar de que se den proyectos integrativos.

Esto no quiere decir que los programas que realizan estas empresas no son adecuados, pero como se observó en el capítulo dos, la responsabilidad social avanza hacia proyectos bajo el modelo de triple utilidad, en el cual exista un crecimiento integral de la empresa y de todo su entorno.

El TBL (Triple bottom line) es un marco contable que incorpora tres dimensiones de desempeño: social, ambiental y financiero. Esto difiere de los marcos tradicionales de presentación de informes, ya que incluye medidas ecológicas (o ambientales) y sociales que pueden ser difíciles de asignar medios adecuados de medición. Las dimensiones TBL también se denominan comúnmente los tres Ps: personas, planeta y beneficios (people, planet, profits en inglés). (Slaper, 2011)

Este es justamente el modelo que han adoptado otras de las empresas analizadas en esta investigación, como es el caso de Purdy Motor, Holcim, Florida Bebidas o La Nación. En este tipo de proyectos se ve fácilmente la incursión en todas las dimensiones anteriormente mencionadas, y cómo esto hace que la RS sea más robusta y arraigada a la cultura organizacional.

En el caso de Purdy Motor por ejemplo, se empieza desde la dimensión social al apoyar a los colaboradores con programas de educación, los cuales también se brindan a la

población en general. Desde el punto de vista ambiental, la empresa está consiente de su huella de carbono, por lo que busca revertir esos efectos mediante campañas de voluntariado en temas ambientales.

Otro ejemplo es el de Toyota, pues a nivel global ha enfocado sus esfuerzos en crear motores que emitan menos gases contaminantes para el ambiente y también está el caso de los motores híbridos, en los cuales el uso de combustible es mucho menor. Al final la venta de este tipo de automóviles genera una rentabilidad mucho mayor que los autos tradicionales, ya que permite a Toyota tener una ventaja competitiva.

En resumen, un personal más capacitado y una cultura en la que se promueven los proyectos que buscan eliminar la huella de carbono, permiten a Purdy Motor generar mayores beneficios económicos derivados de su actividad. Un programa de RS integral genera un crecimiento y desarrollo para todas las partes involucradas.

Se puede ver entonces, el impacto que tiene el modelo de triple utilidad sobre las empresas que buscan aplicar proyectos de RS. El modelo busca que se desarrolle un programa para promover el crecimiento integral de la empresa, al tiempo que se adopte como parte fundamental de la organización y que disminuya los impactos negativos del desarrollo de la actividad económica.

Otro punto muy importante que se debe tomar en cuenta una vez que se ha definido el proyecto, es la viabilidad del mismo. La evaluación de los proyectos de RS no puede darse mediante modelos financieros tradicionales, pues es necesario tomar en cuenta otros aspectos que probablemente no beneficien desde el punto de vista económico.

Según las entrevistas y las empresas analizadas, la viabilidad de estos proyectos debe darse mediante un análisis de Costo-Beneficio. “El análisis coste beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras.” (Iturrioz. J, 2016)

Según Iturrioz (2016), el análisis de costo-beneficio no debe limitarse a un estudio financiero porque existen otros aspectos como las externalidades, beneficios fiscales o la

tasa de descuento social, los cuales pueden influir sobremanera en la decisión de si llevar a cabo o no un proyecto.

Las externalidades son costos o beneficios externos que no se han tomado en cuenta, como por ejemplo el beneficio social que puede generar, el impacto ambiental o la mejora de la percepción de la empresa ante los consumidores, los cuales suelen estar presentes en este tipo de proyectos y no necesariamente cuantificados, pero deberían tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión.

Otro de los aspectos más importantes es el beneficio fiscal que generan estos proyectos, tema que también debe tomarse en cuenta dentro del análisis de costo-beneficio. Por último, la tasa de descuento social se refiere a no tomar necesariamente una tasa de proyectos similares para descontar los flujos, sino que se debe utilizar una tasa mínima requerida para que el proyecto sea aceptado desde el punto de vista social.

Desde luego que estos criterios no pueden ver afectada la rentabilidad de la empresa, pero si deben ser tomados en cuenta para asumir una decisión más objetiva y que no se limite meramente a aspectos económicos.

La mayoría de las empresas entrevistadas utilizan este tipo de análisis para determinar la viabilidad de un proyecto de responsabilidad social, aunque cabe aclarar que cada una determina sus parámetros específicos para evaluar la viabilidad económica.

En el caso de Citi (V. Prieto, comunicación personal, 26-04-16), muchas de las propuestas desde el punto de vista ambiental utilizaron el costo beneficio como criterio, desde la inversión en un edificio en Costa Rica que es eco-amigable, en el cual la inversión inicial era bastante alta, pero a largo plazo genera beneficios en el pago de servicios públicos. Por otro lado, otro de los proyectos fue dejar de utilizar desechables para bebidas, en el que brindar una taza a cada colaborador fue costoso en un inicio, pero los beneficios ambientales y económicos en el largo plazo eran mayores.

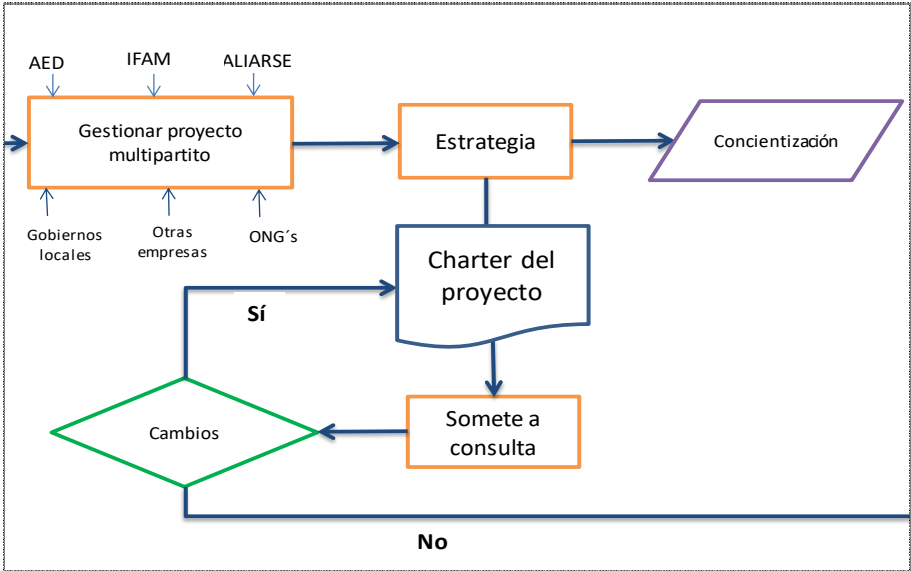
Según la investigación bibliográfica realizada para Florida Bebidas y la entrevista aplicada en La Nación a Gisela Sánchez, para reducir la huella, ambas empresas también toman en cuenta aspectos tanto económicos como sociales. Por un lado intentan reducir al

máximo los efectos de su actividad económica, pero a la vez el beneficio social-ambiental es grande y fue cuantificado en su análisis.

4.2. II Etapa: Planificación

La etapa de planificación se puede catalogar como una de las más sensibles, por lo que a continuación se detalla la manera en la cual deben identificarse los participantes y el apoyo técnico necesario; a su vez se explica la planificación de la estrategia a utilizar y la primera retroalimentación que se le debe dar al proyecto, para asegurar que los errores, al momento de implementar el proyecto, van a ser mínimos.

Ilustración 10. Segunda etapa: Planificación



4.2.1. Gestionar proyecto multipartito (alcances y participantes)

Una vez que se tiene definido el tipo de proyecto y se ha determinado su viabilidad, la mayoría de empresas concordó en que el siguiente paso es su alcance y los participantes que podrían involucrarse con el proyecto; entendiendo por alcance el grupo específico al que se desea llegar por medio de las campañas de RS. Por lo tanto, en esta investigación se contará con tres grupos principales de interés como lo son el beneficiario, los aliados estratégicos y el IFAM o entidad pública.

Beneficiario: El primer paso para definir el alcance es visualizar quién o quiénes serán los grupos de interés o se verán beneficiados por el proyecto. Así, este grupo pueden ser los

mismos colaboradores, como ya se ha visto con el caso de Florida Bebidas o Purdy Motor, o podría ser toda la comunidad en su conjunto y esto va a depender también del tipo de proyecto.

El grupo al que va dirigido puede ser desde uno muy específico hasta uno general. Citi, por ejemplo, maneja un programa de voluntariado con Manos Abiertas, quienes son una ONG dedicada al cuidado de niños con diversas enfermedades. Según se comentó durante la entrevista, todos los años el apoyo se dirige al mismo centro para darle seguimiento al proyecto y también como una manera de que los colaboradores se comprometan. (V. Prieto, comunicación personal, 26-04-16)

Por otro lado, campañas de reducción de la huella de carbono como es el caso de Florida Bebidas o La Nación, tienen un público meta mucho más amplio e incluso podría impactar comunidades enteras.

Es necesario recordar aquí que los proyectos de triple utilidad buscan que la responsabilidad social sea más de tipo integrativo y no transaccional, por cuanto se busca que la sociedad en general se vea beneficiada de este tipo de proyectos. Es así como surgen proyectos que benefician al medio ambiente, pero de cierta manera dará réditos a la empresa en el futuro, como un impacto en su imagen o mejor aún, una ventaja competitiva al ofrecer productos o servicios eco-amigables.

También estos proyectos pueden beneficiar a ciertos grupos sociales al ofrecer, por ejemplo, oportunidades de crecimiento, pero la empresa también obtendría la ganancia de tener mano de obra más calificada y comprometida con los objetivos de la organización.

En general se pudo observar que entre más se acercaban los proyectos a un modelo de triple utilidad, más general tendía a ser el grupo al cual beneficiaban, ya que es necesario ampliar el alcance de los proyectos para poder integrar a las personas, el medio ambiente y el crecimiento económico.

Aquí uno de los retos más importantes es que normalmente los proyectos más generales no se dan dentro de la comunidad, lo cual requiere apoyo, tanto de las municipalidades como de las empresas.

Alianzas estratégicas: Un segundo aspecto de importancia que toman en cuenta las empresas cuando realizan este tipo de proyectos de RS son precisamente otras empresas públicas o privadas con quienes crear alianzas estratégicas que pueden realizarse para llevarlos a cabo.

Estas alianzas pueden darse de muchas formas y pueden buscar, desde apoyo económico hasta técnico. Un ejemplo muy claro es el de Purdy Motor, quienes recurrieron a una alianza estratégica con la Asociación Empresarial para el Desarrollo para entre ambos, elaborar un plan de responsabilidad social que se apegara al hexágono de RSE del INCAE y por supuesto, al modelo de triple utilidad.

Otras empresas, por el contrario, deciden buscar alianzas en busca de recursos, los cuales pueden ser económicos o incluso de infraestructura. En el caso del BAC-Credomatic o La Nación, se busca un acercamiento directo con la población, pero para lograrlo es primordial el apoyo de las municipalidades.

De igual forma, existe la organización ALIARSE, la cual es una organización que facilita la construcción de sinergias que propicien las alianzas público-privadas, por lo que mediante sus acciones ayuda a fortalecer una cultura nacional comprometida con la responsabilidad social para el desarrollo sostenible de Costa Rica.

IFAM: dicha institución podría tomar un papel mucho más preponderante en este tipo de proyectos de responsabilidad social. Lo que se busca sin ninguna duda es canalizar de alguna forma los beneficios de RS dentro de las comunidades en las cuales operan las empresas. El gran reto aquí es que durante las entrevistas, la mayoría de empresas coincidieron en que no existe una entidad que incentive las alianzas entre el sector público y el privado para llevar a cabo este tipo de proyectos.

Como se pudo observar en el capítulo dos de esta investigación, uno de los objetivos principales del IFAM es brindar apoyo técnico a las municipalidades, y dentro de este apoyo técnico se encuentran los temas de responsabilidad social. Por otro lado, una de las funciones más importantes para las municipalidades es justamente, incentivar la responsabilidad social.

Tanto las empresas como las mismas municipalidades entrevistadas, concordaron en que este apoyo técnico y de otra índole en aspectos de RS por parte del IFAM no se ha recibido de la manera esperada, por lo que con este proyecto se busca que tanto el IFAM como las municipalidades tengan un papel mucho más activo, brindando apoyo técnico, recursos e incentivando a las empresas privadas a invertir socialmente en su comunidad.

De esta manera, si las empresas percibieran incentivos de invertir en su propia comunidad, sería más fácil construir alianzas con las municipalidades, y en las cuales ambas partes aporten recursos como infraestructura, conocimiento, logística, entre otros.

4.2.2. Planificación del proyecto

Los puntos que se definieron hasta ahora son los más importantes previos a la planificación del proyecto, pero es necesario también definir otros aspectos en dicha etapa. La mayoría de las empresas entrevistadas concordaron en que antes de iniciar con el proyecto, se requería definir los objetivos del mismo, las metas y los plazos.

Para definir estos temas es necesario plantearse las siguientes preguntas acerca del proyecto:

Tabla 9. Preguntas básicas para la planificación de proyectos

Pregunta	Definición
Qué	Descripción y finalidad
Por qué	Fundamentación
Para qué	Objetivos
Cuánto	Metas
Dónde	Localización física/Cobertura espacial
Cómo	Actividades y tareas. Metodología
Cuándo	Calendario
A quiénes	Destinatarios o beneficiarios
Quiénes	Recursos humanos
Con qué	Recursos materiales/financieros

Tabla 4.1. Fuente: CEEM, 2016

Este es un método útil para definir los aspectos más relevantes en cuanto a la planificación de los proyectos de RS.

Uno de los ejemplos más claros que revela la necesidad de la planificación es el caso de Florida Bebidas. Dentro de las metas principales de su proyecto de RS se encuentra ser carbono neutral para el año 2019. De esta manera y definiendo sus objetivos y metas, se puede desarrollar todo el resto de la estructura para seguir trabajando durante el plazo que se haya propuesto.

En el caso del calendario o los plazos que debe establecerse, resulta relevante el caso de Citi, quienes establecieron un periodo de un año para planificar y brindar apoyo de voluntariado al hogar Manos Abiertas. Por lo tanto, todos los años el comité de RS se reúne en los primeros meses del año para planificar los días de voluntariado, los recursos que serán requeridos y de qué manera se conseguirán.

En general, la mayoría de empresas entrevistadas e investigadas, determinaban un año para realizar sus proyectos y al final de ese periodo, realizan las evaluaciones pertinentes.

Por último, el tema de los recursos es relevante y un descubrimiento adicional en esta investigación, es que muchas de las empresas obtienen los recursos de su propio giro de negocio. Empresas como Holcim o Pfizer se apoyan en materiales para la construcción y productos farmacéuticos respectivamente, para nutrir sus proyectos de RS.

Esto es importante porque acerca a las empresas a un modelo mucho más integral y por lo tanto se intenta eliminar la idea de que es un acto meramente filantrópico, tal cual se ha anotado a lo largo de esta investigación.

4.2.3. Definición de estrategia

Una vez definidos cuáles van a ser los objetivos que se quieren alcanzar con el proyecto de RS que se va a desarrollar, es importante establecer cuál va a ser la estrategia que se va a utilizar para cumplir dichos objetivos. Esta estrategia debe ser lo suficientemente flexible para que puedan adaptarse a cualquier cambio que se presente en el transcurso de la implementación del proyecto.

Asimismo, toda estrategia de Responsabilidad Social debe tener en cuenta una serie de aspectos importantes tales como; socios estratégicos del proyecto, población a la que se va a impactar, disponibilidad de recursos y la viabilidad de cada una de las actividades que se pretende realizar.

En la elaboración de la estrategia se deben definir de forma detallada cada una de las actividades que deben de realizarse hasta la finalización del proyecto, para esto es importante tener seguridad de que se cuenta con los recursos necesarios en relación a cada una de las actividades que se pretendan desarrollar.

Para alcanzar el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas, es fundamental trabajar con base en un cronograma de actividades en donde se determine la fecha de inicio y finalización de cada una de las mismas, esto ayudará a determinar si el proyecto está aprovechando adecuadamente el tiempo y los recursos. Para esto existen varias herramientas que pueden ser de gran utilidad, como por ejemplo el Diagrama de GANTT o el método de programación ABC.

De igual forma, se debe hacer un análisis de riesgos e impactos en temas económicos, ambientales y sociales, esto con el fin de poder tomar acciones para reducir su probabilidad de ocurrencia. Aquellos en los que se posea control se le asignarán acciones específicas con el fin de reducir el impacto negativo que podrían provocar en el negocio. Este análisis permitirá a su vez identificar oportunidades para seguir avanzando en cada uno de los pilares de la estrategia de triple utilidad. Igualmente, se debe nombrar a un comité responsable, el cual va estar encargado de liderar el proceso, asegurando que se cumplan cada una de las actividades propuestas en la estrategia.

Concientización de la empresa acerca de la importancia de los proyecto de RS

Con base en las entrevistas realizadas, uno de los principales obstáculos que las empresas deben enfrentar a la hora de ejecutar sus proyectos, es que muchos de sus empleados no son conscientes acerca del impacto que pueden generar en la sociedad. Por otro lado, tampoco comprenden los beneficios que puede obtener la empresa si se trabaja en

una adecuada estrategia de RS, por lo que la mayoría de los empleados no apoya adecuadamente los esfuerzos sociales y ambientales realizados por su empresa.

Debido a lo anterior, es importante trabajar para sensibilizar a todo el personal de la empresa, tanto a nivel gerencial como jerárquicos bajos, para que realmente comprendan la importancia que tiene la RS para el negocio y a su vez hacerlos partícipes en los diferentes proyectos que se lleven a cabo, ya que al fin de cuentas, es la labor del día a día de cada uno de los trabajadores lo que permite que se cumplan los planes y programas de sostenibilidad.

Para cumplir con este objetivo, se debe tratar de integrar a los empleados en todas las etapas de los proyectos relacionados a RS, desde la elección de la causa que se apoyará, hasta la revisión de resultados logrados. Para esto es importante que el comité encargado de liderar el proceso esté conformado por representantes de distintas áreas, con el fin de lograr captar mayor atención al darles mayores oportunidades de participación.

En muchas ocasiones el problema nace en que muchos de los colaboradores no disponen de suficiente información en relación a los proyectos que realiza su empresa en temas de RS, por lo que en consecuencia la empresa pierde valiosas oportunidades de establecer vínculos con los mismos. Por tanto, es importante que los empleados comprendan cuales son las actividades de RS que la empresa promueve y para esto es primordial que haya una comunicación constante acerca de los programas, desafíos y logros que existan en torno al tema.

Sólo a través de un diálogo transparente, compuesto por mensajes claros y oportunos, los empleados y colaboradores comprenderán la importancia de implementar una gestión socialmente responsable, respaldarán el compromiso que asume la organización y participarán activamente en su materialización. (Confecámaras, 2010)

4.2.4. Charter del proyecto

Cuando se vaya a trabajar en cualquier tipo de proyecto, sin importar la naturaleza del mismo, es importante tener documentado cuáles van a ser nuestros principales objetivos, resultados esperados y necesidades de cada una de las partes involucradas en el desarrollo del mismo. Para esto existe una herramienta llamada Project Charter, que es un documento que contiene toda la información necesaria relevante para el éxito del proyecto.

El Project Charter se elabora una vez que se haya analizado, se defina el proyecto y la estrategia a ejecutar para el alcance del mismo. Dicho documento no debe ser muy extenso, 3 o 4 páginas deberán ser suficientes. Es importante que la redacción del mismo se haga de forma eficiente, ya que así se disminuirán los riesgos y probabilidades del fracaso.

Dentro de las partes que conforman este documento se encuentran:

- Persona responsable del proyecto (Líder del proyecto)
- Objetivos del Proyecto
- Justificación del Proyecto
- Descripción general del proyecto
- Restricciones y limitaciones del proyecto
- Riesgos del proyecto
- Descripción de las actividades más importantes en el cronograma.
- Resumen del presupuesto
- Lista de los Stakeholders o interesados del Proyecto: En este rubro se deberán incluir las empresas, municipalidad u otra organización o institución que vaya a participar en el desarrollo del proyecto.
- Requerimientos para la aprobación del proyecto.

4.2.5. Retroalimentación

Una vez definido el proyecto y concluido su planeación es importante buscar retroalimentación de miembros de la empresa y otros entes externos que puedan contribuir a encontrar mejoras o falencias que los miembros del comité no ubicaran. De esta forma se lograría una mayor participación por parte de los empleados en los procesos de toma de decisiones. Para esto es fundamental motivar a la población para que usen los canales de retroalimentación de la empresa, para que de este modo aporten sus comentarios acerca del trabajo que se está haciendo en materia de RS.

Es importante, por ejemplo, que se envíe a los correos electrónicos de los empleados información referente al proyecto socialmente responsable en el que la empresa está trabajando, así como cuestionarios en donde el empleado pueda sugerir otro tipo de iniciativas en los que la empresa pueda trabajar a futuro.

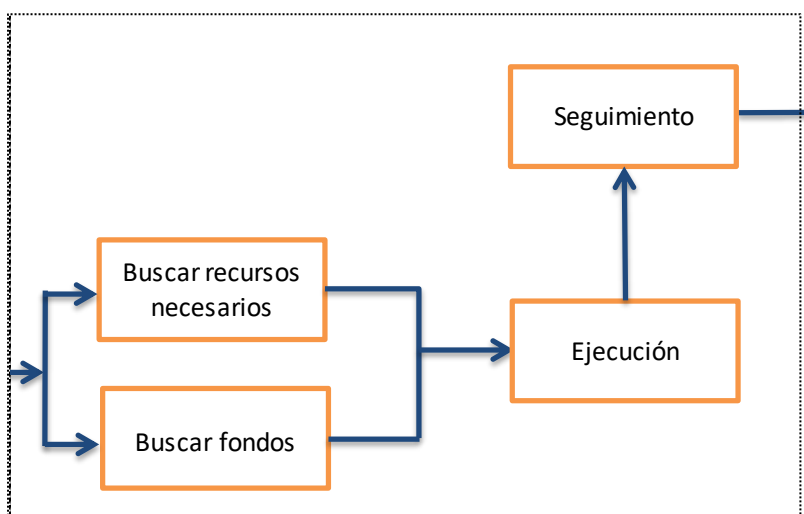
Asimismo, es importante establecer diálogos con los representantes de los distintos grupos de interés, es decir, líderes de la comunidad o fundación en donde la empresa va a enfocar sus esfuerzos, para así conocer más a fondo cuáles son sus expectativas en cuanto al proyecto. Además, conocer los cambios que se podrían realizar en la estrategia para lograr un mayor impacto.

De igual forma es relevante recibir retroalimentación de los socios con lo que se va trabajar, en este caso, podrían ser otras empresas, municipalidades u otras instituciones del estado, por ejemplo Grupo Nación en su proyecto Tibás recicla pidió opinión a otras empresas para lograr concientizar a la población acerca de la importancia del reciclaje.

4.3. III Etapa: Ejecución

Esta es la etapa en donde el proyecto se convierte en acción y se empiezan a realizar cada una de las actividades propuestas en la estrategia. En esta fase se debe de comenzar organizando de la forma más eficiente posible todos aquellos recursos que van a ser necesarios para cumplir con todas y cada una de las tareas propuestas.

Ilustración 11. Tercera etapa: Ejecución



4.3.1. Definición de recursos necesarios

➤ **Humanos:** Es importante contar con un número adecuado de personas y delegar responsabilidades a las mismas, las cuales deben contar con tiempo y la capacitación necesaria para cumplir con las tareas asignadas. Es importante especificar lo siguiente:

- 1- El número de personas que participan en el proyecto.
- 2- Las funciones que desempeñará cada uno, indicando quién es responsable de qué y la distribución del trabajo.
- 3- Necesidad de capacitar a los participantes en el proyecto, cómo y cuándo se va a hacer.

Asimismo, se debe definir si para algún tipo de actividad en específico se va requerir de voluntarios que sirvan de apoyo. Por ejemplo, Grupo Nación requirió de personas

voluntarias, para que realizaran volanteo casa por casa, estas personas fueron reclutadas tanto de la misma empresa como de otras participantes.

- **Materiales:** herramientas, equipos, instrumentos e infraestructura física necesaria para realizar el proyecto.
- **Técnicos:** especificación de los medios técnicos y tecnológicos necesarios que se van a utilizar.
- **Financieros:** Es importante tener un presupuesto estimado de lo que se va necesitar para lograr cumplir con todas las tareas. Además, definir si es necesario realizar otro tipo de actividades para recaudar los fondos necesarios para sufragar los gastos. En la búsqueda de recursos económicos existen distintas fuentes desde donde se pueden conseguir:
 - Fondos de particulares (Otras empresas, instituciones públicas; municipalidades.)
 - Aportes de la empresa (Debe ser aprobado por la junta directiva)
 - Aporte de los empleados
 - Actividades de captación de fondos (ventas, rifas, fiestas, ferias, etc.)

Es importante que las personas responsables de cada una de las tareas a realizar vayan tomando nota acerca de información relevante que se pueda ir observando a lo largo del proceso, para así identificar áreas de mejora, de modo que para cuando se llegue a la etapa de evaluación se pueda complementar la información cuantitativa ofrecida por los indicadores que evalúen los obstáculos, necesidades, apoyos o incertidumbres surgidas durante la ejecución.

Es importante, además, que haya una persona encargada de asegurarse de que todas las tareas se estén cumpliendo en los plazos establecidos, así como ser la encargada de resolver obstáculos, atender posibles dudas o sugerencias y registrar toda la información relevante que pueda surgir en relación.

De igual forma, se deben establecer reuniones periódicas con todos los miembros involucrados en el proyecto, en donde haya intercambio de información acerca de las tareas

ya realizadas, resolución conjunta de dificultades que se presenten y discusión acerca de cambios en los planes de acción en caso de ser necesario.

También es importante las reuniones con entes externos, en el caso del Grupo Nación se establecían reuniones frecuentes con la municipalidad y otras empresas del cantón en donde se analizaban los avances del programa Tibás recicla y se buscaban las formas en las que cada uno de los participantes podía colaborar con el fin de lograr el objetivo en común.

4.3.2. Ejecución

Después de la última retroalimentación, la cual se sometió a consulta y se realizaron todas las correcciones necesarias para la implementación del proyecto, se pondrán en marcha todos los procesos indicados en los dos apartados anteriores. Antes de continuar es necesario recordar que debe existir el apoyo de todas las partes interesadas en todo momento, con el fin de lograr mejores resultados.

Durante este proceso es importante que se trabaje en la concientización de la relevancia del proyecto, tal como se comentó anteriormente, debido a que si se logra que todas las personas que conforman la organización y la comunidad involucrada se unan para luchar por el mismo objetivo, se alcanzarán mejores resultados.

4.3.3. Seguimiento

Esta etapa del modelo nos permite informar sobre el estado en que se encuentra la ejecución y conocer en qué medida se están realizando las actividades (por medio de información actualizada) y, consecuentemente, alcanzando los resultados y objetivos previstos.

El seguimiento de las diversas actividades nos permite obtener información suficiente para:

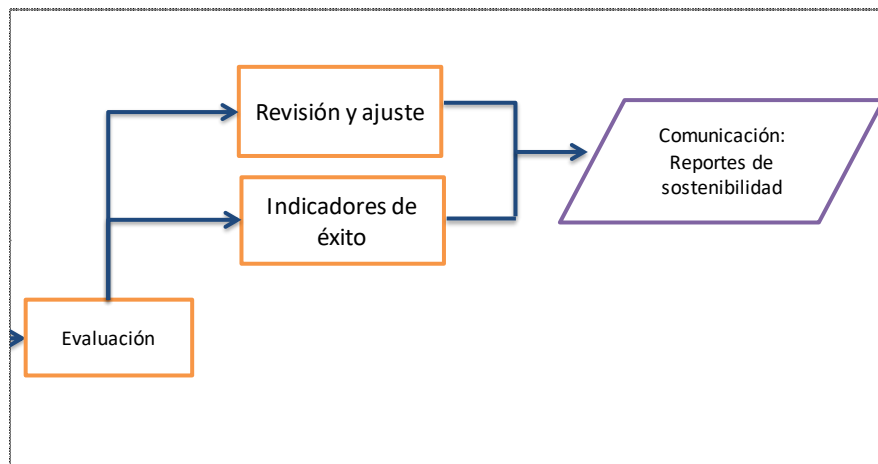
- Tomar decisiones relacionadas con un cambio de estrategia o de acciones a realizar en caso de que se presenten obstáculos o eventos inesperados en la implementación.

- Aprender cuáles son aquellos factores claves para el éxito o fracaso de un proyecto durante su ejecución y de esta manera, tenerlos presentes y ejecutar mejores acciones para eventos futuros.
- Si los aportes, tanto materiales como financieros, han sido suministrados y son suficientes.
- Si los participantes poseen las competencias técnicas y personales para ejecutar las tareas.
- Si el plan de trabajo está siendo realizado y produce los objetivos previstos de acuerdo a lo planificado; tomando las medidas necesarias para remediar las insuficiencias encontradas.

4.4. IV Etapa: Monitoreo y evaluación

En esta fase la empresa analiza si se ha logrado cumplir y en qué medida con los objetivos esperados una vez que se haya finalizado con la ejecución del proyecto. Para poder realizar esta evaluación se debe contar con la información necesaria, la cual se puede obtener de aquellos registros y apuntes que se han ido documentando a medida que avanza el proceso. Asimismo, se deben de establecer indicadores que brinden datos relevantes de forma cuantitativa, en relación a los resultados que se han obtenido con el proyecto y las áreas de mejora en las que se debe seguir trabajando.

Ilustración 12. Cuarta etapa: Monitoreo y evaluación



4.4.1. Indicadores de éxito

La creación y desarrollo de indicadores que permitan medir el desempeño de los programas de RS es un proceso de vital importancia, ya que la mayoría de dichos proyectos tanto en el ámbito ambiental, como social y económico, no buscan generar mayores ventas y rentabilidad para la empresa, sino que más bien lo que intentan es generar un aporte real a la sociedad. A continuación, se describirán que tipo de indicadores se podría utilizar dependiendo del tipo de proyecto y el ámbito en el que se esté trabajando:

•**Ámbito Filantrópico:** se requieren indicadores no financieros. Por ejemplo, un programa de voluntariado para enseñar a niños a leer, tendría indicadores como el número de horas en que los trabajadores leen a niños.

•**Ámbito de Mejora Operacional:** se sugieren indicadores más tangibles. Por ejemplo, un programa de reducción de consumo de agua o energía tendrían indicadores como el número de toneladas de emisiones de CO2.

•**Ámbito de Transformación del modelo de negocio:** aquí las empresas deben desarrollar mediciones tanto del valor social y ambiental de estas iniciativas, como del valor económico que trae a la empresa. Un caso muy interesante es el de Jain Irrigation, un proveedor global de riego por goteo, con sede en la India. El modelo de negocio de Jain fue explícitamente diseñado para beneficiar a los pequeños propietarios de tierras de cultivo, principalmente de bajos ingresos de la India.

Esta tecnología no sólo conserva el agua sino también la suministra de manera controlada, lo que ayuda a aumentar los rendimientos agrícolas. La empresa ofrece préstamos de microcréditos y asesoramiento técnico a los agricultores para ayudarles a mejorar su producción.

Así, para una inversión de 500USD por hectárea, los agricultores aumentaron su ingreso bruto por hectárea de entre 500 USD a 6,000 USD dependiendo de sus cultivos. El valor agregado para sus clientes les permitió impulsar sus ventas, obteniendo una tasa crecimiento del 41% anual en los últimos 5 años. (Gestión, 2015)

Una vez obtenidos los indicadores, se procederá a su análisis en donde se podrían encontrar diferentes escenarios. El primero de ellos es el más favorable, en donde se han logrado concretar algunas de las acciones de mejora propuestas en el transcurso de la implementación del programa de RS y han logrado cumplir con todos los objetivos propuestos, por lo que los indicadores mostrarán resultados positivos.

El segundo escenario es cuando no logramos alcanzar las metas propuestas de la manera esperada, por lo que los indicadores no muestran buenos resultados, a pesar de las acciones de mejora que se hayan propuesto. En este caso puede que se necesite un poco más de tiempo para que las acciones de mejora y cambios realizados en el transcurso de la ejecución empiecen a verse reflejados de manera positiva en los indicadores establecidos. Otro caso es que no se hayan puesto en marcha las acciones de mejora previstas, ya sea por falta de recursos económicos o materiales, por falta de tiempo o por el desinterés de las personas responsables de poner en marcha las diferentes acciones.

En el proceso de evaluación se debe identificar claramente, registrando en un documento cuáles han sido aquellas situaciones en donde se han presentado mayores obstáculos y cómo se logró dar solución a estos problemas, puesto que será de utilidad para la elaboración de nuevos planes de acción en proyectos futuros, pues el conocimiento y la experiencia adquirida, harán el segundo proceso mucho más fácil que el primero.

Durante el proceso de revisión, será muy interesante realizar una comparación entre las valoraciones que se hicieron de forma cualitativa y aquellas que se realizaron a través de los indicadores ya establecidos, la cual se podrá representar de forma gráfica y dará una visión más clara de los resultados obtenidos.

4.4.2. Revisión y ajuste

En esta etapa se analiza, cuáles son aquellos procesos en los que la empresa debe mejorar en cada uno de sus proyectos de RS. Una vez identificados se llevarán a cabo los ajustes necesarios para fortalecer y mejorar la gestión de RS; prácticas sobre las cuáles se estructurarán los nuevos objetivos para la gestión de los nuevos proyectos.

Después de revisar y determinar cuáles son las oportunidades de mejora, se trabajará en un plan de perfeccionamiento en donde se deben adaptar los procedimientos generales y específicos (registros, instrucciones), y modificar los procesos de la organización, a fin de que integren los aspectos de responsabilidad social de la empresa.

El informe de resultados debe servirle a la dirección como herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejoras oportunas en los aspectos de la gestión de la responsabilidad social de la organización.

La dirección convocará a los responsables de área o departamento para comunicarles estos resultados. Éstos a su vez se lo transmitirán a los/as trabajadores/as que tengan a su cargo. Se deberá abrir un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción.

4.4.3. Comunicación de resultados

En esta fase la empresa debe explicar a sus públicos de interés qué es lo que han logrado en términos de Responsabilidad Social y de qué manera han alcanzado sus objetivos propuestos, para esto es importante la elaboración de un reporte de sostenibilidad, el cual se elaborará año con año donde se explique de manera detallada cómo la empresa logró minimizar los impactos sociales y medioambientales de sus operaciones.

Si se logra comunicar de manera efectiva todos los resultados obtenidos en las tres dimensiones (social, ambiental y económica), se generará una mayor credibilidad, debido a que sus públicos de interés tendrán certeza de que la empresa es comprometida socialmente, lo que generará a su vez mayor competitividad, pues se establecerán lazos más sólidos con sus socios comerciales y clientes.

Actualmente, existen herramientas que ayudan a estructurar de forma adecuada la información relacionada con RS, que va ser comunicada a las partes interesadas. La herramienta que en estos momentos goza de un mayor prestigio internacional, sin ser la única, es el GRI (Global Reporting Initiative). GRI es una institución independiente cuya misión es el desarrollo y realización de guías que faciliten la confección de Informes de Sostenibilidad.

Los reportes de sostenibilidad sirven para comunicar todas aquellas acciones que se han realizado a lo largo del año y que han contribuido con el bienestar social y ambiental, este servirá como guía además, para saber cuáles son aquellas áreas en donde se puede mejorar y dar continuidad a proyectos que se han venido trabajando en el periodo.

Toda la información que se publique en estos reportes de sostenibilidad debe venir relacionada a los indicadores de desempeño que hayan sido establecidos en fases anteriores, por ejemplo si se ha venido trabajando con algún proyecto cuyo objetivo sea reducir la huella de carbono de la empresa, se debe especificar cuáles han sido los resultados cuantitativos en dicha área.

La organización deberá establecer procedimientos para la gestión de la información, la cual debe incluir e identificar, asegurar, proteger y disponer de datos relevantes para medir cómo va el proceso, dado que los registros deben permitir que los indicadores se puedan observar y verificar.

Toda la información que se recopile y se vaya a comunicar debe ser completa y relevante, ya que de esta forma la empresa destinará sus recursos en materia de RS a lo que verdaderamente necesite mejorar o algún plan de acción diferente, que ayude a seguir mejorando en este ámbito. Es importante recibir una retroalimentación por parte de diferentes personas y así poder mejorar el proceso en los diferentes proyectos que se lleven a cabo.

Asimismo, existen organizaciones que no cuentan con los recursos necesarios para elaborar un informe tan detallado como son los reportes de sostenibilidad, pues estos implican gran cantidad de tiempo, dinero y análisis de expertos. Es por esta razón, que hay herramientas más elementales que ayudan a empresas pequeñas (PYMES) a poder comunicar sus esfuerzos en materia de RS, una de ellas es una guía especial llamada “En cinco pasos”. A continuación se van a describir algunos aspectos que pueden ser útiles para lograr diferenciar a la empresa socialmente responsable:

Empleados: La información que se les brinde a los empleados debe enfocarse en temas relacionados con el desarrollo personal, la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud. Esta información puede ser comunicada por medio de correos, reuniones periódicas con

toda la compañía y en el momento de la contratación, si los empleados se encuentran bien informados acerca de las políticas de RS, la empresa tendrá una ventaja competitiva, pues tendrán una actitud positiva hacia el lugar de trabajo, convirtiéndose en embajadores naturales de la empresa.

Mercado: En este aspecto se deben comunicar temas relacionados con la ética empresarial y los esfuerzos realizados por la empresa para mejorar el apoyo de sus proveedores locales. El marketing y la publicidad juegan un papel importante en este punto.

Comunidad: Se debe comunicar todo lo relacionado con los esfuerzos de la compañía en la ejecución de los proyectos que beneficien a la comunidad, es decir todo lo respectivo a los ejes sociales y ambientales referentes al entorno en donde se desarrolla. Como por ejemplo, aquellos proyectos que tengan que ver con protección del medio ambiente, apoyo a la educación en la comunidad, calidad de vida, ayudas sociales, proyectos culturales, etc.

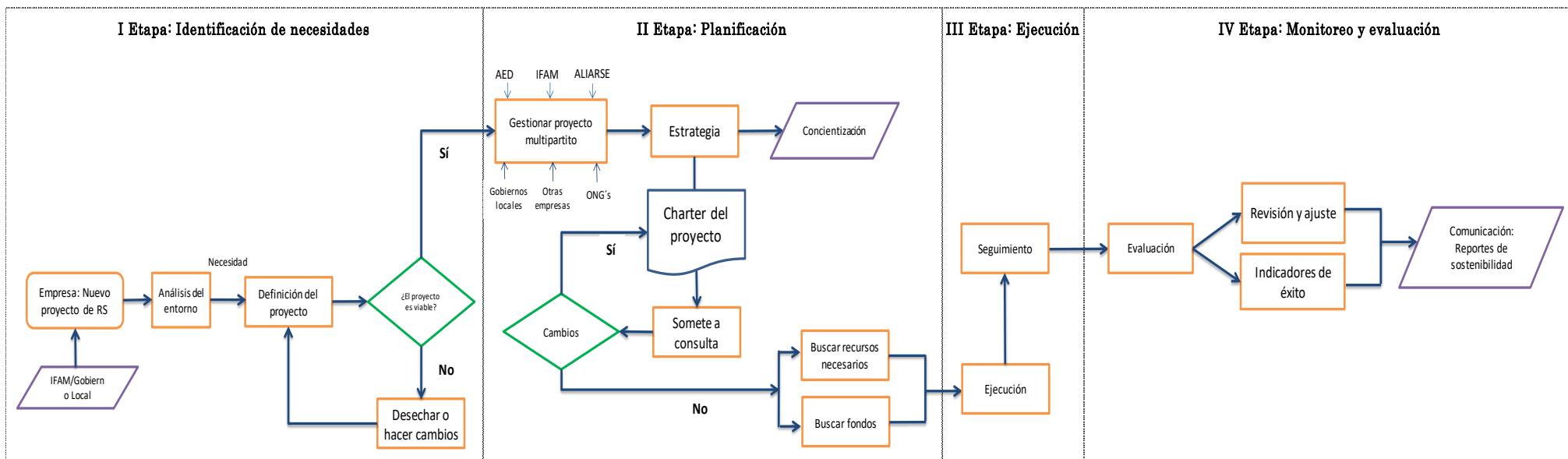
La estrategia de comunicación que se plantee para la gestión en RS, debe ir alineada con la estrategia de comunicación corporativa. Asimismo, es importante buscar los canales de comunicación adecuados de acuerdo con las características particulares de cada grupo, ya sea externo o interno.

En este punto los trabajadores ya tendrán información suficiente para dar retroalimentación de calidad acerca de las acciones de la empresa en materia de RS. Del mismo modo, existirá una mayor colaboración por parte de los mismos, ya que se habrá trabajado por disminuir la desconfianza y el desinterés que existía al principio.

4.5. Propuesta del modelo

Después de detallar cada una de las etapas a seguir, el modelo propuesto es el siguiente:

Ilustración 13. Propuesta final del modelo



Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se van a analizar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación previa, así como del diseño del modelo en sí. Se pretende con esto evidenciar las posibles limitantes de la implementación del modelo y de igual manera los aciertos.

5.1. Conclusiones

Con la investigación bibliográfica previa sobre los proyectos de RS en empresas privadas y municipalidades, queda claro que algunos gobiernos locales, como el de Escazú o Tibás, que tienen una gran densidad de empresas, no logran materializar proyectos enfocados en triple utilidad, ya que la mayor parte de la ayuda que pueden recibir de las empresas se reduce a limpieza de parques o voluntariado para siembra de árboles.

Esto representa una limitación, ya que el modelo requiere proyectos enfocados en triple utilidad y en los cuales las empresas también se vean beneficiadas. Por lo tanto, el trabajo del IFAM y de los mismos gobiernos locales debe enfocarse en incentivar proyectos de desarrollo para el cantón, tomando en cuenta las necesidades y giro del negocio de las corporaciones, como ocurre actualmente en algunas municipalidades como la del cantón de Belén, esto con el fin de hacer más atractivo para las empresas su participación en este tipo de proyectos.

A esto se le debe sumar que, si bien es cierto, dentro de los principales objetivos del IFAM se encuentra el de promover el desarrollo de los cantones y brindar asesoría técnica a las municipalidades para lograrlo; la percepción de las personas entrevistadas dista mucho de esta. Además, ninguno de los departamentos de las municipalidades que se visitó reconoció al IFAM como institución de apoyo técnico en este tipo de proyectos, sino que se referían a ella como una institución de apoyo económico principalmente.

Lo anterior evidencia que existe una clara deficiencia en la estrategia que está utilizando el IFAM para proyectar su imagen a los gobiernos locales, específicamente con los departamentos encargados de establecer relaciones o proyectos con las empresas privadas. El punto resulta vital, ya que si no existe esa asociación, el modelo difícilmente pueda llegar a manos de las empresas o municipalidades que lo requieran.

En general, los canales de información y comunicación no son los ideales entre el IFAM, los gobiernos locales y la empresa privada. Por lo tanto, son las instituciones públicas quienes deben encargarse de mejorar estos aspectos, buscando cumplir con uno de los objetivos principales: apoyar al desarrollo del cantón.

También, se ha comentado la importancia de que las empresas empiecen a utilizar un modelo de triple utilidad para sus proyectos de RS. Afortunadamente, en Costa Rica existen varias empresas que ya utilizan este tipo de modelo y como resultado tienen sólidos proyectos de responsabilidad social.

Según la investigación realizada, empresas como FIFCO, Purdy Motor, La Nación y Citi son claros ejemplos de que las empresas pueden proponerse proyectos que impacten a la sociedad y el ambiente, pero sin dejar de lado sus intereses económicos. Se ha comprobado en los reportes anuales cómo estas empresas, de distintas maneras, se han visto beneficiadas a partir de sus iniciativas. Este es un punto alto en el entorno de responsabilidad social en el país y con miras a tener proyectos que empiecen a enfocarse en una relación bilateral e integral, donde se concreten proyectos sostenibles, en lugar de proyectos que solamente sean únicamente filantrópicos no llevaderos en el tiempo.

Por lo tanto, esto beneficia la aplicación del modelo en el país, pues, como se puede recordar, dentro de la segunda etapa se debe definir el tipo de proyecto y este a su vez debe basarse en los principios de la triple utilidad, es decir, generar beneficio social, económico y ambiental.

La razón por la que este es un punto a favor es porque permite a las empresas enfocarse en proyecto integrales, generando también beneficios tangibles a largo plazo. Desde luego, este es un incentivo adicional para que las empresas realicen este tipo de proyectos en su comunidad.

Sin embargo, el problema de esto radica en que no todas las empresas han podido adaptarse a esta perspectiva de triple utilidad, ya sea por desconocimiento o por falta de recursos, lo cual limita, desde cierto punto de vista, el modelo propuesto.

Por ejemplo, si una empresa quisiera adoptar el modelo y sus proyectos anteriores no han tenido un enfoque de triple utilidad, entonces lo recomendable sería empezar por transformar su mentalidad con respecto a la RS, dejando de lado la parte transaccional de los proyectos. Esto requiere una inversión de tiempo y recursos económicos.

Por lo tanto, es importante que el IFAM refuerce el valor del enfoque de triple utilidad, tanto en los gobiernos locales como en las empresas, con el fin de incentivar la aplicación del modelo propuesto.

También, debe tomarse en cuenta la estrategia de comunicación con la que se cuenta para llegar a estas dos poblaciones. La investigación realizada, deja en claro que la comunicación entre el IFAM y los encargados de establecer proyectos con la empresa privada en el gobierno local, es muy escasa y en algunos casos es nula.

Como resultado, para la implementación de este modelo debe existir una comunicación eficiente entre los principales participantes. Si el objetivo principal es la búsqueda del desarrollo a partir de la intervención de la empresa privada, entonces se debe establecer una estrategia de comunicación efectiva que logre llevar el modelo a todos los participantes.

El objetivo principal es que el modelo se entregue al IFAM, con el fin de que la institución lo divulgue y lo comparta a las municipalidades, y estas últimas a su vez incentiven a las empresas a que inviertan en el desarrollo de su propio cantón, que generará beneficios para todas las partes involucradas. Si los gobiernos locales no tienen clara la función principal del IFAM en este proyecto, entonces difícilmente haya una comunicación efectiva con la empresa privada y por lo tanto, dificultades para implementarlo.

En cuanto al modelo en sí, existen diferentes ventajas que se pueden generar dentro del ámbito empresarial y del desarrollo costarricense. En primer lugar, por sí solo incentiva a las empresas a trasladarse a un enfoque de triple utilidad. Desde este punto de vista, el modelo propuesto busca, en primera instancia, que las empresas migren del enfoque filantrópico, hacia un enfoque de doble vía, en el cual todas las partes se vean beneficiadas mediante la implementación de proyectos sostenibles y duraderos en el tiempo. Esto favorece, sin duda alguna, a la evolución de la RS en Costa Rica, convirtiéndolo en un país con mucha más madurez en este apartado.

Por otro lado, el modelo busca involucrar a varios actores en el proceso de desarrollo tanto de proyectos de RS, como del país en general. De esta manera, al involucrar instituciones como el IFAM, los gobiernos locales, organismos no gubernamentales e incluso otras ONG's dedicadas a velar por el desarrollo, se pueden conseguir resultados satisfactorios.

Desde luego, esto involucra un proceso con una comunicación sumamente eficiente, transparente y coordinada, pero es necesario recalcar que, aunque cada una de estas entidades vele por sus propios objetivos, al final se podría alcanzar el más importante, que es el desarrollo de las comunidades del país.

Lo mismo sucede con los organismos no gubernamentales dedicados a la RS, pues es claro que cada uno de ellos se involucraría en los proyectos, siempre y cuando favorezcan sus objetivos, pero lo más importante es que podrían aportar su respectivo conocimiento técnico al desarrollo de un cantón en específico.

Por último, no se puede dejar de lado el seguimiento y la evaluación del proyecto, lo cual constituye la última etapa del modelo que se propone en esta investigación y es una de las más importantes porque puede definir el futuro del proyecto. Lo anterior quiere decir que, al medir el proyecto, no solamente se plantea y se olvida, sino que se lleva a cabo una evaluación para conocer la eficacia que se tuvo, lo cual, a su vez, va a dictar si es necesario redirigir los recursos o modificar algo en el planteamiento.

Para las empresas es una herramienta muy poderosa y necesaria, pues determina si se está haciendo un buen trabajo. De lo contrario, entonces va a requerir una investigación adicional para detectar dónde está el problema y las razones por la que los resultados alcanzados no fueron los esperados. Con base en esa investigación adicional, es probable que se dictamine que el problema se dio durante la definición del proyecto, la asignación de recursos o la ejecución, debido a que son las etapas más sensibles del modelo propuesto. En todos los casos requiere devolverse en los pasos del modelo y corregir los errores para poder alcanzar los objetivos planteados.

El seguimiento, por su lado, va a permitir reforzar la RS como parte de la cultura organizacional. El plazo para la aplicación del modelo es de un año, al final del cual se

generan las métricas para medir los resultados obtenidos y su eficacia. Al darle seguimiento a estos proyectos, cada empresa se verá más comprometida con los mismos, generando también compromiso por parte de los colaboradores.

5.2. Recomendaciones

En primer lugar, es importante que el IFAM promueva la utilización de este modelo en todos los gobiernos locales, principalmente en aquellos que poseen pocos recursos y donde existe una mayor necesidad de ejecución de proyectos de Responsabilidad Social. Como se comentó anteriormente, el IFAM debe dar a conocer el modelo a cada una de las municipalidades y al mismo tiempo brindar capacitación, para que estos logren promover su uso en las empresas, con el fin de desarrollar proyectos en conjunto que logren un verdadero impacto positivo en las comunidades.

Es de gran importancia que los gobiernos locales fortalezcan los vínculos con las empresas de la zona, esto con la finalidad de mantener una comunicación asertiva con los diferentes líderes empresariales, para así poder comunicarles los proyectos a desarrollar por parte del gobierno local, donde se expongan los objetivos y en especial el impacto que este tendrá sobre la comunidad. Con esto también se logra determinar el grado de interés que poseen las empresas con los distintos proyectos y su anuencia a participar.

Todo esto con el objetivo de lograr establecer alianzas estratégicas, en donde se desarrollen iniciativas de bien social que beneficien a todas las partes involucradas. Proyectos como el de “Tibás recicla” deben ser tomados como ejemplo a la hora de establecer dichas alianzas.

Además, dentro del gobierno local debe de existir una clara visión de la Responsabilidad Social y la integración de los departamentos, con el fin de institucionalizar el concepto, fomentando dentro de todo el gobierno local alianzas o proyectos con el sector privado de la comunidad, en pro del desarrollo del cantón.

Uno de los principales aspectos que se debe mejorar, es la comunicación que existe entre el IFAM y los gobiernos locales, pues, como se ha descrito anteriormente, la

perspectiva que tienen los encargados de este tema en las municipalidades con relación al IFAM, es que su papel es casi inexistente y esto lo conocemos gracias a las entrevistas.

Por lo tanto, si se desea que el modelo tenga éxito, el IFAM debe empezar por realizar mayores y mejores acercamientos, por medio de reuniones con los sectores de interés en donde se expongan cuáles son las verdaderas necesidades y los recursos técnicos, económicos o materiales necesarios para implementar el modelo planteado.

Para que este modelo sea funcional, no solamente debe llegar la información a las empresas para que puedan aplicarlo, sino que también, debe haber un verdadero apoyo técnico que permita a los gobiernos locales entender a profundidad cómo funciona el modelo, lo cual contribuiría a mejorar sus relaciones con el sector privado del cantón.

Por otra parte, se deben agilizar los trámites para las empresas que deseen aportar al desarrollo de la comunidad y tener apertura con los proyectos. También, es primordial conocer a fondo la legislación existente en relación a este tipo de proyectos, de tal manera que dentro del gobierno local no existan obstáculos que desmotiven la participación de la empresa privada.

Es importante, trabajar por cambiar la cultura organizacional y promover la participación activa, tanto de los funcionarios de las municipalidades como de los colaboradores de las empresas; para esto se debe exponer de forma clara cuáles serán los beneficios obtenidos y el impacto que tendrá en la sociedad si el proyecto logra desarrollarse de la manera esperada, pues entre más participación y compromiso haya, mayores serán la probabilidades de éxito.

Asimismo, es trascendental que se fortalezca la estructura interna dentro de los gobiernos locales, ya que muchas no cuentan con un plan de trabajo establecido para el desarrollo de proyectos de RS, ni tampoco con una persona que se encargue del seguimiento de estos temas, tal como se comentó anteriormente, existe desconocimiento sobre el asunto.

Por lo tanto, el IFAM debe trabajar en conjunto con los gobiernos locales en busca de establecer una oficina o departamento dentro de aquel, en donde se trabajen este tipo de

iniciativas de RS, con el fin de garantizar el compromiso de la alta dirección, el liderazgo y la toma de decisiones, tal es el caso del gobierno local de Santa Ana que, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo de este trabajo, cuenta con un departamento específico de *Cooperación Técnica*.

También, es importante que el IFAM refuerce la importancia del enfoque de triple utilidad, tanto con los gobiernos locales como con las empresas, en donde no se enfoque el trabajo y los esfuerzos en proyectos meramente filantrópicos, sino que se trabaje en aquellos que logren generar un verdadero impacto social, ambiental o económico y como resultado creen beneficios para la comunidad a largo plazo. Para esto es relevante que las empresas conozcan cuáles son sus principales huellas y con base en eso comenzar a trabajar en iniciativas que disminuyan el impacto negativo que generan en la sociedad. Asimismo es importante que se tenga siempre en cuenta los principios de la ISO 26000 y empezar a trabajar con base en la misma. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no todas las empresas actualmente se basan en este enfoque para dirigir sus proyectos de RS, por lo que es de vital importancia que las empresas en Costa Rica comiencen por adoptarlo.

El modelo planteado en este trabajo debe ser utilizado como una herramienta que sirva como guía a la hora de establecer proyectos de RS, por lo que es importante recalcar que, si las empresas siguen paso a paso cada uno de los procesos del modelo, tendrán grandes posibilidades de que el proyecto logre resultados significativos, tanto para las empresas como para las comunidades. Sin embargo, dependiendo de la necesidad del negocio, el modelo puede variar según el entorno en el que se esté trabajando.

Es importante que siempre se abran canales de comunicación para que las empresas reciban retroalimentación por parte de agentes internos o externos acerca de los proyectos de RS en los que se está trabajando y hacer evaluaciones periódicas para tener conocimiento acerca de lo que está haciendo bien y en qué se puede mejorar. También, recalcar el papel fundamental del IFAM como apoyo técnico y económico a estos proyectos, además de la importancia que conlleva ser el encargado de llevar este modelo a los distintos actores, ya sea Gobiernos Locales, instituciones, o empresas de los distintos cantones.

Glosario

Alianzas Público-Privadas: Una Alianza público-privada puede definirse generalmente como una forma de colaboración o esfuerzo común entre los sectores públicos y privado con el propósito de desarrollar, construir, explotar y financiar. Estas alianzas están consignadas por una serie de acuerdos interrelacionados entre los agentes públicos y privados por los que se definen sus respectivos derechos y obligaciones según la configuración legal y política existente.

Filantropía: Realización de acciones que repercuten en un beneficio para la humanidad en su conjunto o una parte de ella, motivadas por el único deseo de realizar un bien, y sin esperar obtener reconocimiento ni beneficio a cambio de ellas. El voluntariado, las donaciones y la acción social sin fines de lucro o políticos forman parte de la filantropía, que pretende construir una sociedad más justa y equitativa, en la cual todas las personas tengan las mismas posibilidades de desarrollo.

Gobiernos locales: En Costa Rica los Gobiernos Locales son conocidos comúnmente como Municipalidades y existen como una manera de descentralizar el poder del Gobierno del país al facultar a un grupo representativo para tomar sus propias decisiones.

ISO 26000: Es una guía con la cual empresas y organizaciones pueden orientarse para operar de forma responsable. Esto significa actuar de forma ética y transparente de manera que puedan contribuir a la salud y bienestar de la sociedad.

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM): Institución pública autónoma, dedicada a fortalecer y promover el mejoramiento constante del Régimen Municipal mediante la asistencia técnica, la capacitación, el financiamiento y el impulso a los procesos de descentralización.

Modelo Triple utilidad o Triple Butom Line: Se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Se presentan en los reportes corporativos de las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, y son datos y mediciones de carácter voluntario.

Organizaciones no Gubernamentales (ONG): Es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

Políticas Públicas: Son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.

PYMES: son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general.

Reporte de Sostenibilidad: Es un documento informativo a través del cual las empresas comunican su desempeño en tres aspectos fundamentales (ambiental, social y financiero) de forma puntual y objetiva, abarcando un periodo específico.

Anexos

Anexo 1. Ejemplo de Charter del proyecto

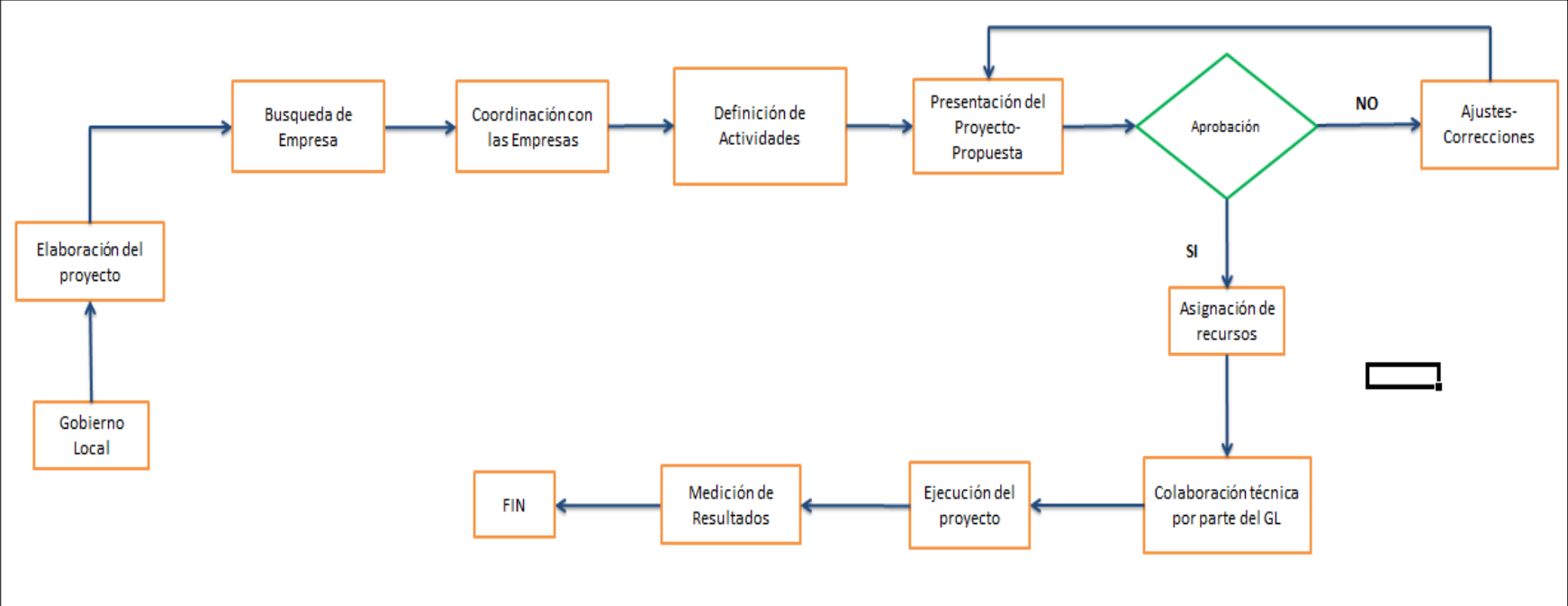
PROJECT CHARTER

<i>COMPANY LOGO</i>	PROJECT:
	DOCUMENT NAME:
	DATE OF ISSUE:
	AUTHOR:
	REVISION:

<i>PROJECT DESCRIPTION</i> (What, who, how, when and where)
<i>PRODUCT DESCRIPTION</i> (Product, result o service description)
<i>OBJECTIVES</i> (Measurable project objectives of time, cost and scope)
<i>RELATED SUCCESS CRITERIA</i> (Related to the objectives)
<i>PROJECT APPROVAL REQUIREMENTS</i> (What constitutes project success, who decides the project is successful, and who signs off on the Project)
<i>PROJECT PURPOSE</i> (How benefits the organization to carry out the Project)
<i>MAIN DELIVERABLES</i> (Project, product, result and service)
<i>PROJECT JUSTIFICATION</i> (Reasons, arguments or reasons for Project execution)
<i>MAIN STAKEHOLDERS</i> (With the role played)
<i>HIGH-LEVEL RISKS</i> (Main threats and opportunities)
<i>SUMMARY MILESTONE SCHEDULE</i> (Milestone Schedule and deadlines)
<i>SUMMARY BUDGET</i> (Preliminary Draft Budget)
<i>SPONSOR</i> (Name and authority of the sponsor or other person(s) authorizing the Project)
<i>PROJECT MANAGER</i> (responsibility and authority level)

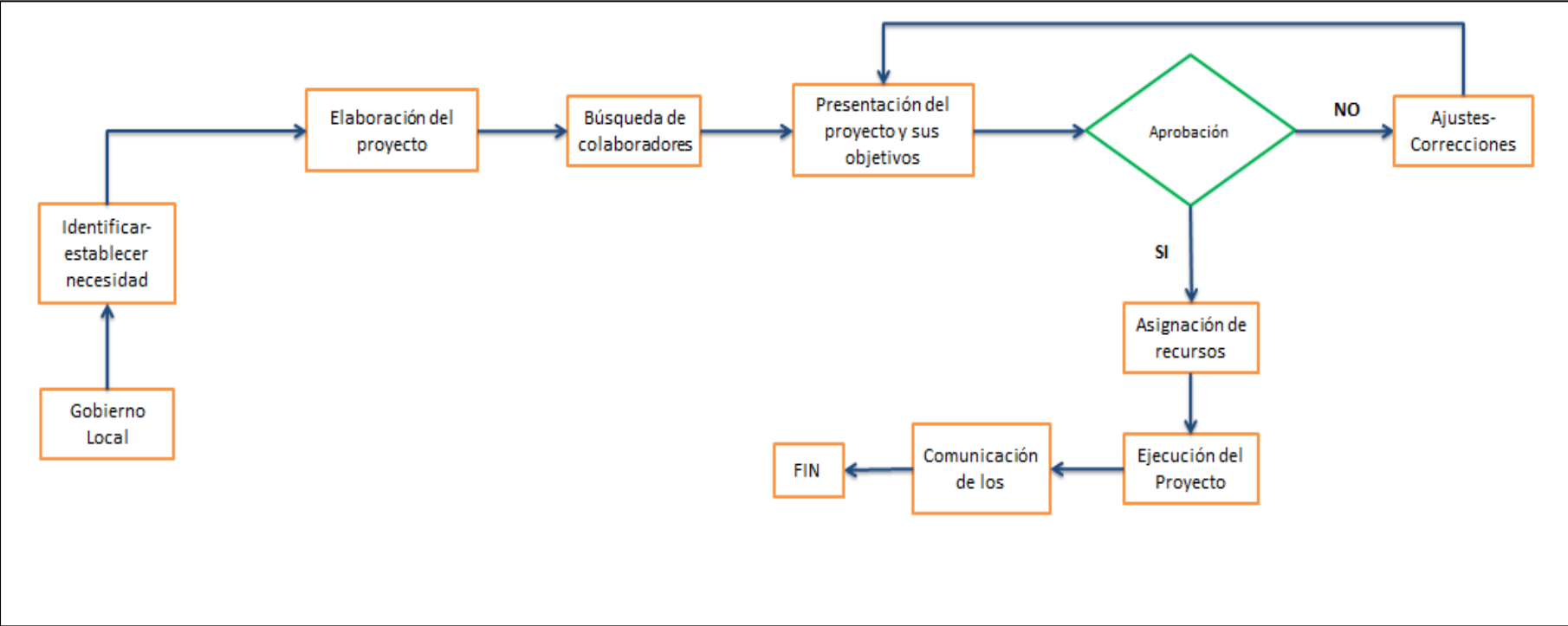
Fuente: Project Management Institute. “Develop Project charter” Guide 5.

Anexo 2. Modelo de RS en la Municipalidad de Escazú



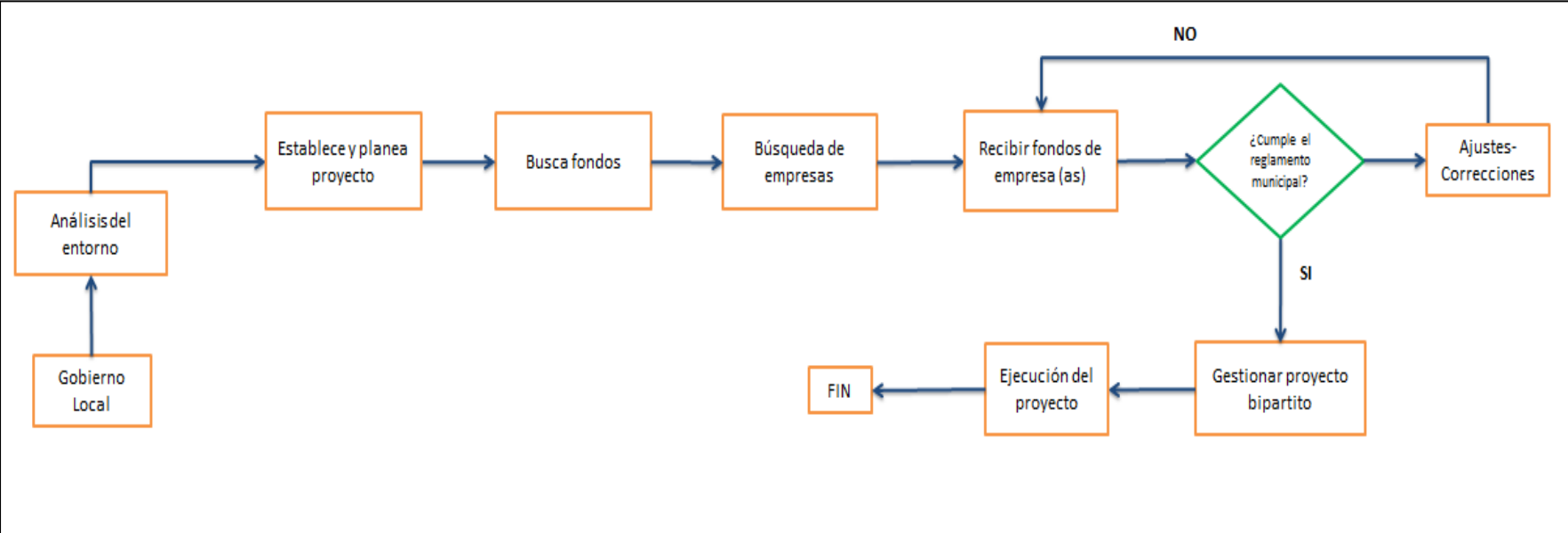
Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Escazú.

Anexo 3. Modelo de RS en la Municipalidad de Santo Domingo



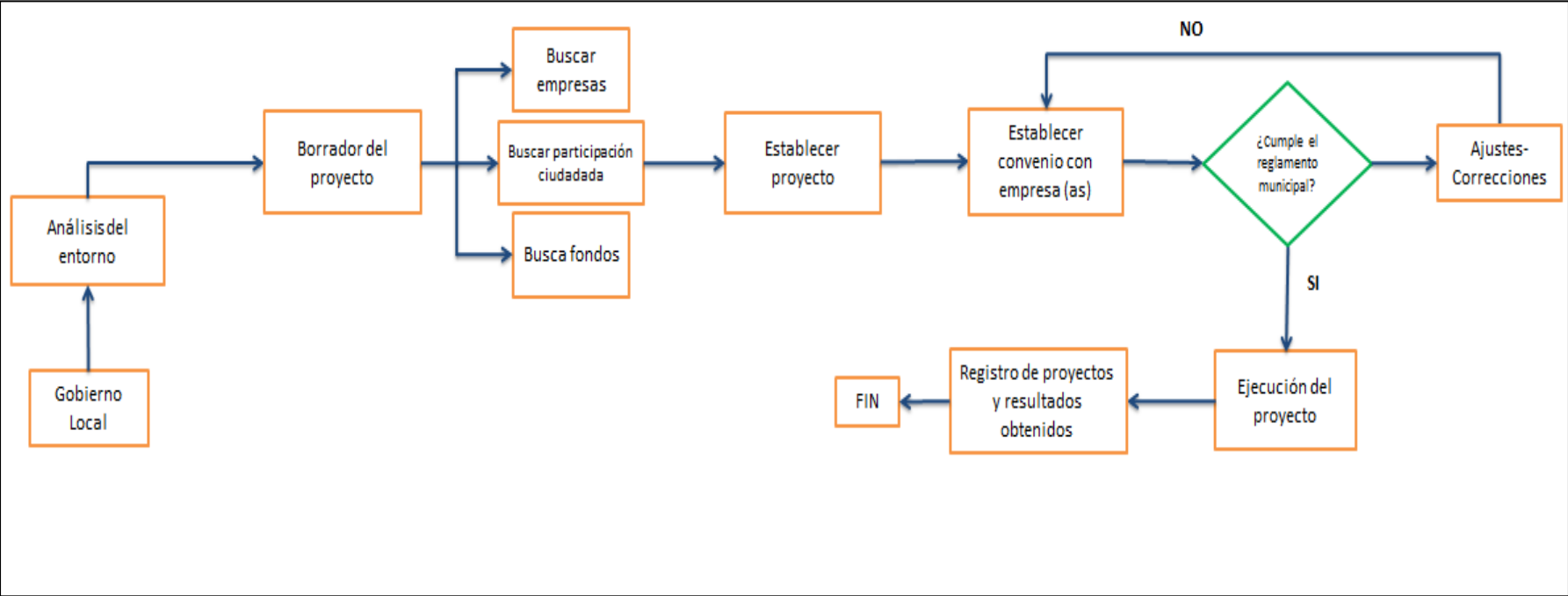
Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Santo Domingo.

Anexo 4. Modelo de RS en la Municipalidad de Belén



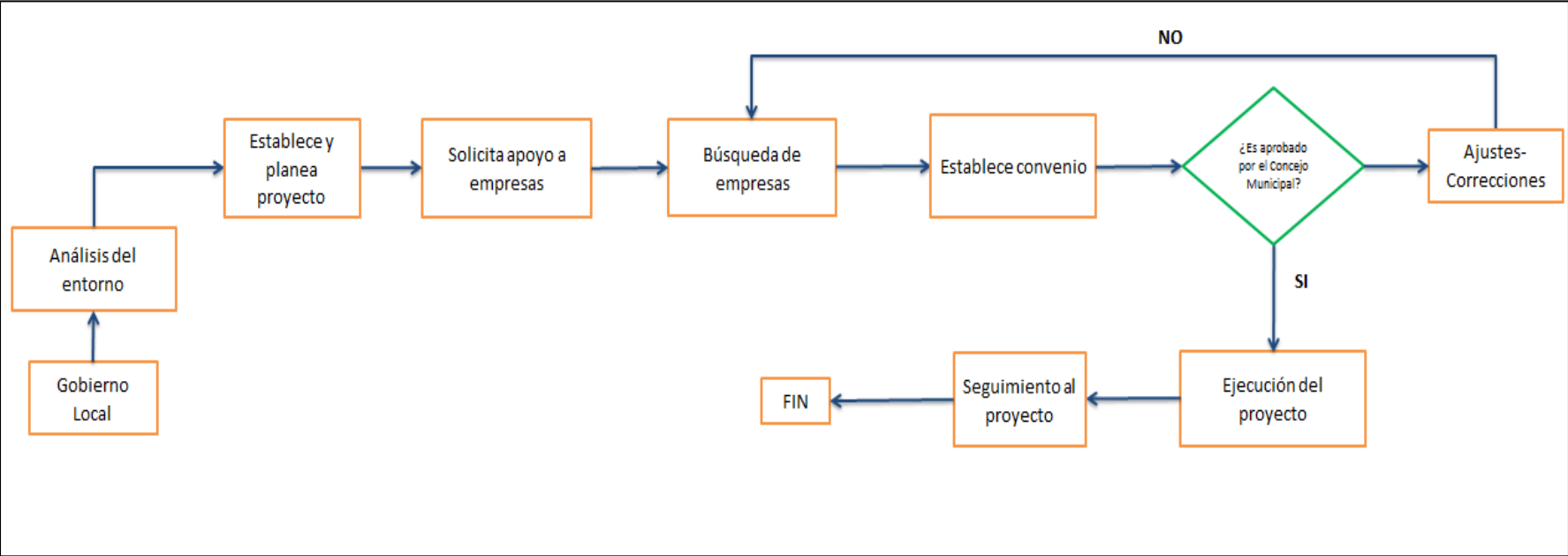
Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Belén.

Anexo 5. Modelo de RS en la Municipalidad de Moravia



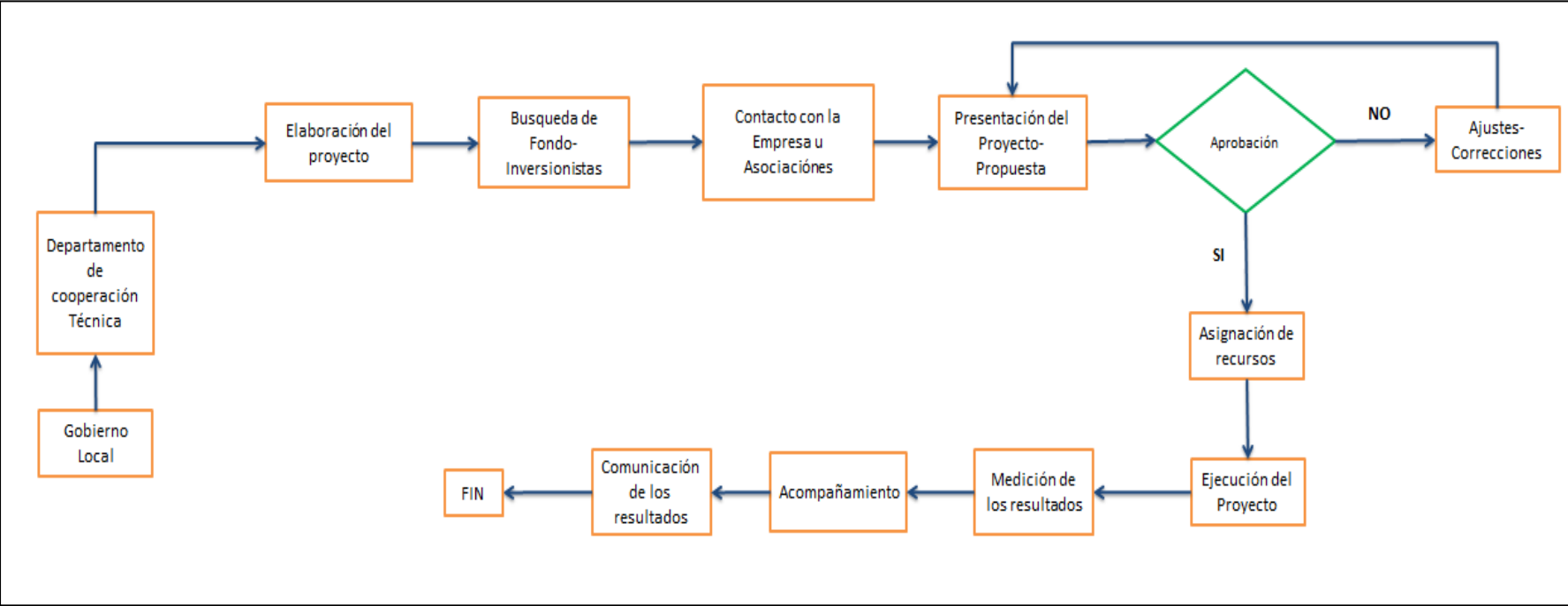
Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Moravia.

Anexo 6. Modelo de RS en la Municipalidad de Tibás



Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Tibás.

Anexo 7. Modelo de RS en la Municipalidad de Santa Ana



Elaboración propia con base en la entrevista realizada en la Municipalidad de Santa Ana.

Anexo 8. Entrevista dirigida a la Sra. Maribel Sequeira, Directora de Desarrollo Municipal del IFAM

I. Sobre las alianzas público-privadas desde la perspectiva de la Responsabilidad Social.

1. ¿Cuál es su opinión en torno a las alianzas público-privadas entre los gobiernos locales y el sector empresarial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social?
2. ¿Conoce usted algunas experiencias en Costa Rica en torno a las alianzas público-privadas entre los gobiernos locales y el sector empresarial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social?
3. ¿Cómo percibe el avance de este tipo de alianzas público-privadas en nuestro país?

II. Sobre los factores clave que determinan el éxito de las alianzas público-privadas desde la perspectiva de la Responsabilidad Social.

4. ¿Cuáles han sido los principales resultados de este tipo de alianzas público-privadas entre los gobiernos locales y el sector empresarial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social?
5. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos al momento de establecer alianzas de este tipo?
6. ¿Cuáles son los principales beneficios que generan estas alianzas tanto para el gobierno local, como para las empresas?
7. ¿Usted nos podría detallar cuáles son los gobiernos locales que han obtenido mayor éxito en la creación de alianzas? ¿Por qué? ¿Cuáles son las similitudes existentes entre ellos?
8. Además, ¿cuáles han sido las que han tenido mayor dificultad? ¿Cuáles son las razones para que no hayan tenido el éxito esperado?
9. Para usted, ¿cuáles son los factores claves que se deben tomar en cuenta para crear una alianza público-privada exitosa entre los gobiernos locales y el sector empresarial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social que genere los resultados esperados?
10. ¿De qué manera se puede convencer al sector empresarial sobre la importancia de fomentar las alianzas público-privadas con los gobiernos locales?

11. ¿Existen sectores con mayor viabilidad? ¿Cuáles son? ¿Por qué?
12. ¿La legislación existente favorece el desarrollo de las APP? O más bien, ¿ha representado una traba?

III. Sobre los planes a futuro del IFAM y la viabilidad de un modelo que fomente las alianzas público-privadas desde una perspectiva de Responsabilidad Social

13. ¿El IFAM tiene planes a futuro sobre las alianzas público-privadas entre el sector empresarial y los gobiernos locales desde una perspectiva de Responsabilidad Social?
14. ¿Usted tiene conocimiento sobre la existencia de un modelo que ofrezca una orientación sobre la creación de alianzas entre los gobiernos locales y las empresas desde una perspectiva de Responsabilidad Social? Ya sea a nivel nacional o internacional.
15. ¿Cuáles características o componentes debe presentar este modelo para generar este tipo de alianzas?

Anexo 9. Entrevista dirigida a la Sra. Ericka Linares, Directora de la Dimensión Social AED

1. ¿Cuál es la perspectiva de la Responsabilidad Social en las comunidades desde la Asociación Empresarial para el Desarrollo?
2. ¿Cuál es el papel de AED en la aplicación de programas de Responsabilidad Social en las empresas?
3. ¿Existe algún acercamiento a las municipalidades para incentivar la Responsabilidad Social en las comunidades? ¿Cuáles han sido las acciones?
4. ¿Cuál de las aristas de la Responsabilidad Social cree usted que tiene mayor fuerza?
5. ¿Qué se podría hacer para impulsar otras aristas que también pueden colaborar al desarrollo de las comunidades?
6. ¿Cuáles cree usted que son los factores de éxito para realizar alianzas entre municipalidades y las empresas?
7. ¿Qué busca una empresa al momento de realizar un proyecto con una municipalidad? ¿Qué le puede generar valor y motivar la alianza?
8. ¿Cuáles son las trabas o inconvenientes que se pueden presentar en la vinculación de alianzas entre municipalidades y empresas?
9. ¿Cree usted que la existencia de un modelo que estandarice o brinde pasos a seguir para la creación de alianzas pueda colaborar a impulsar la Responsabilidad Social y por ende el desarrollo de las comunidades?

Anexo 10. Entrevista dirigida a encargados de RS en las municipalidades

Introducción

1. ¿Cuál es su opinión en torno a los proyectos de RS?
2. ¿Qué tipo de proyectos de RS generan más valor en la comunidad de Moravia (ambientales, educación, otros)?

Responsabilidad Social en el Gobierno Local

3. ¿Actualmente cuentan con proyectos de RS? ¿Cuántos?
4. ¿Quién está a cargo de los programas, existen un departamento exclusivo para este fin?
5. ¿Dentro del gobierno local ya tienen un programa establecido para buscar este tipo de alianzas que les brinde pasos, o simplemente hacen el acercamiento? ¿cómo se da el proceso?
6. ¿Cuáles han sido las iniciativas, beneficios y dificultades que el gobierno local ha tenido en la implementación de programas de RS?
7. ¿Se lleva registro de cada proyecto en conjunto con el fin de identificar oportunidades de mejora?

Relación con el sector privado

8. ¿Trabajan en conjunto con empresas privadas para la realización de estos proyectos? ¿cuáles son?
9. ¿Cuentan con un mapeo actualizado de las empresas del cantón?
10. ¿Cómo es la relación de la municipalidad con las empresas del cantón? En especial, ¿qué relación tienen con las empresas con las que actualmente está relacionadas en proyectos de RS?
11. ¿Han tenido fracasos a la hora de realizar proyectos de RS en conjunto con el sector privado? ¿cuáles son los principales obstáculos que usted considera les han afectado?
12. ¿De qué manera se puede convencer al sector privado de crear este tipo de proyectos conjuntos?

Apoyo técnico

13. ¿Cuentan con el apoyo técnico necesario dentro del gobierno local para el establecimiento de estos proyectos?
14. ¿Cuentan con vínculos con organizaciones nacionales o internacionales en materia de RS?

15. ¿Qué papel ha tomado el IFAM en este tema? ¿Les ha ayudado de alguna manera a la hora de establecer los proyectos.
16. ¿Tienen presupuesto asignado? De ser así, ¿es el suficiente para la necesidad?

Institucionalidad de RS

17. ¿Cuentan con reglamentos propios, para favorecer el establecimiento de los proyectos?
18. ¿Dentro del gobierno local todos los trabajadores conocen sobre el tema de RS y los proyectos que se están llevando a cabo, o solo el departamento responsable?
19. ¿Cuantifican de alguna manera el impacto generado por los proyectos realizados? ¿cómo?

Conclusión

20. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores claves para el establecimiento de proyectos de RS con el sector privado?

Anexo 11. Entrevista dirigida a encargados de RS en las empresas

Introducción

1. ¿Cuál es su opinión general en torno a los proyectos de RSE?
2. ¿En general, cual es el aporte que generan los proyectos de RSE a las empresas privadas?

RSE en la empresa

3. ¿Actualmente cuentan con proyectos de RSE? ¿Cuáles?
4. ¿Quién está a cargo de los programas, existen un departamento exclusivo para este fin?
5. ¿En la empresa cuentan con un programa establecido para realizar este tipo de proyectos? ¿cómo es el proceso?
6. ¿Cuáles han sido las iniciativas, beneficios y dificultades que la empresa ha tenido en la implementación de programas de RSE?
7. ¿Se lleva registro de cada proyecto en conjunto con el fin de identificar oportunidades de mejora?

Relación con el sector público y otras empresas

8. ¿Trabajan en conjunto con otras empresas privadas para la realización de estos proyectos? ¿cuáles son?
En Costa Rica no se ha dado.
9. ¿Cuentan con proyectos en pro del cantón donde están ubicados?
10. ¿Cómo es la relación con la municipalidad de (comunidad donde está la empresa)?
En especial, ¿Hay proyectos de RSE en conjunto?
11. ¿Cuáles son los principales obstáculos que usted considera les han afectado a la hora de realizar este tipo de proyectos?
12. ¿Cómo podrían las empresas privadas tomar la iniciativa en proyectos de RSE en el cantón? ¿Qué considera que hace falta?

Modelo de triple utilidad

13. ¿De qué manera financian los proyectos de RSE? ¿Cuentan con un presupuesto destinado a ello?
14. ¿Cuentan con vínculos con organizaciones nacionales o internacionales en materia de RSE?
15. ¿Considera que los proyectos de RSE tienen beneficios para la organización?
¿Cuáles?
16. ¿Desde el punto de vista económico, hay algún incentivo para realizar proyectos de RSE o consideran que estos proyectos son meramente filantrópicos?
17. ¿Cuentan con proyectos que beneficien a los colaboradores de la institución?
¿Cuáles?
18. ¿Cuáles proyectos tienen impacto desde el punto de vista ambiental?

Conclusión

19. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores claves para el establecimiento de proyectos de RSE en el sector privado?

Referencias Bibliográficas

Libros

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (s.f.). *Código Municipal N° 7794*. San José, Costa Rica: La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (s.f.). *Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, N°8422*. San José, Costa Rica: La Gaceta.
- Austin, J. E., Reficco, E., Herrero, G., Lozano, G., Romero, C., Maass, A., et al. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bateman, T. S. y Snell, S.A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo* (4ª ed.). Ciudad, México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bakeman, R y Gottman, J.M. (1997) *Observing Interaction: An Introduction to Sequential Analysis* Cambridge (Segunda Edición). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Celani, M., Chisari, O. & García, S. (1995). *Empresas y Creación de Valor: un Enfoque Económico Moderno*. Buenos Aires, Argentina: Academia Argentina de Ciencias de la Empresa.
- Chomali, F. y Majluf, N. (2016). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Contraloría General de la República (2014). *Resultados del Índice de Gestión Municipal del período 2043.Décimo informe, Julio 2015*. División de fiscalización operativa y evaluativa. San José, Costa Rica: Publicaciones CGR.
- Devlin, R y Mognillansky, G (2010). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica de desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago, Chile: CEPAL.
- Elkington, J (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line 21st Century Bussines*. Oxford, England: Capstone Publishing Limited.
- García Ricardo (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura Empresarial*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Giraldo, M. (2004). *Responsabilidad Social Empresarial como generadora de valor: Memorias del primer Foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales*. Bogotá, Colombia: Centro Colombiano de Responsabilidad Social.
- Guatri, L. (1991). *La teoría della creazione del valore*. Milán, Italia: Editorial EGEA.

- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración*. Ciudad, México: McGraw-Hill.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Somerville, I. (1999) *Leading beyond the Walls (1st edition)*. Great Britain; San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- IFAM (1971). *Ley de Organización y Funcionamiento del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)*. San José, Costa Rica: La Gaceta.
- IFAM (2004). *El gobierno local en Costa Rica. N°1 Organización política y funciones. Serie Administración Municipal*. San José, Costa Rica: La Gaceta.
- Mora, K. y Murillo, A. (2012). *Los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con la carta de identidad: Estudio de cuatro casos en la empresa privada en Costa Rica*. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica.
- OECD (2010). *Dedicated Public Partnership Units. A Survey of Institutional and Governance Structures*. Paris, Francia: OECD.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Villahermosa, México: Compañía Editorial Continental. S.A.
- Prado, A (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica (2004)*. Alianzas Público-Privadas para el desarrollo. San José, Costa Rica: INCAE.
- Prado, A (2005). *Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial para Costa Rica*. San José, Costa Rica: INCAE.
- Sánchez, Lanz (Junio, 2008). *Modelo para vincular la Responsabilidad Social Empresarial a las estrategias del negocio*. Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los estudios de posgrado.
- Sariego, L. (2010). *Alianzas para el desarrollo. Motor de la responsabilidad social*. Fundación Aliarse para el desarrollo. San José, Costa Rica: ALIARSE.
- Spiering, D. (2006). *Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective*. Twente, Netherlands: Blackwell Publishing.
- Suarez, A. (2007). *Políticas públicas de Responsabilidad social corporativa, un Estudio Comparativo*. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- World Business Council for sustainable development (2000). *CSR: Meeting changing expectations*. Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable development.

- Zeledón, M. y Ugalde, N. (2015). *¿Cómo diseñar un proyecto de investigación?* Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica: Escuela de Negocios, UCR.

Revistas

- Aguilera, A. y Puerto, P. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Revista Pensamiento y Gestión, N° 32, pp. 3-22.
- Argandoña, A. (2011). *ISO 26000 una Guía de Responsabilidad Social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Vol. 11, pp. 7-32.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos Forética. Vol. 13, pp.11-14
- Chirinos, M^a E.; Fernández, L. y Sánchez, G. (2012) *Responsabilidad Empresarial o Empresas Socialmente Responsables*. Razón y Palabra, vol. 17 (81). http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf
- Crade, S. y Darragh, O. (2004): *A halo for angel investors*. The McKinsey Quarterly, Number 1, pp. 6-8
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore corporate social responsibilities?* California Management Review, 2, pp.70-76.
- Fox, T. (2004) Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda. Development. Vol. 47, pp. 29-36. Doi: 10.1057. Tomado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.development.1100064>
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Journal of Business Ethics, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71
- González, Alfredo. *Los paradigmas de la investigación en las ciencias sociales*. Revista Islas, 45 (138), octubre-diciembre 2003. Pág. 125-135.
- London, S. y Formichella, M^a. M. (2006). *El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación Economía y Sociedad*, vol. XI. (17), pp. 17-32
- Moneva, J. (2005), *Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias*, Revista Asturiana de Economía. Vol. #34, pp. 43-67.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en Management*. Universia Bussines Review, primer trimestre, (001) Grupo Recoletos Comunicación. Madrid, España, pp 28-39.
- North, D. (1991). “Institutions”. Journal of Economic Perspectives; Winter 1991; 5, 1; pp. 97-112. DOI: 10.1257/jep.5.1.97.

- Saavedra, M^a L. *La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas*. Cuadernos de Administración, vol. 27. (46), julio-diciembre, 2011, pp. 39-54. Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Strandberg, L. (2010) *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. Cuadernos de la cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. Vol. #9, pp. 7-23.
- Velásquez, A; Usaquén I. (2011). Reflexiones sobre la relación entre las políticas públicas y la Responsabilidad Social. Revista CIFE. 17 (12), pp. 23-42.

Fuentes Electrónicas

- Alborta, G y otros (2011). *Asociaciones públicos-privadas para la prestación de servicios. Una visión a futuro*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 12 de abril del 2016 de:
http://www.amcham.co.cr/archivos/committee/299_17.510_ley_marco_resp_onsabilidad_empresarial.pdf (el 4 de mayo de 2015)
- ALIARSE (2013). Quienes somos. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.aliarse.org/index.php/aliarse>
- Ascoli, K. y Benzaken, T. (2009). *Public policy and the promotion of Corporate Social Responsibility*. Recuperado en agosto de 2016 de https://www.bsr.org/reports/Public_Policy_Promotion_of_CSR.pdf
- Asociación empresarial para el desarrollo, AED (2016). *Acerca de AED*. Recuperado en Marzo de 2016 de http://www.aedcr.com/quienes_somos.php
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Recuperado el 20 de enero del 2016 de <http://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>
- Bestratén, M. y Pujol, L. (2005) *Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Recuperado en noviembre de 2016 de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_643.pdf
- Cajiga J.F. (2015). *El concepto de la responsabilidad social empresarial*. CEMEFI centro mexicano para la filantropía. Recuperado en Mayo 2016 de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Cámara de Comercio Industria y Navegación de Valencia. (2008) *El diagnóstico previo y plan de acción en RSE*. Recuperado en abril de 2016 de <http://es.slideshare.net/imedes/el-diagnostico-previo-y-el-plan-de-accin-en-rse>
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Serie Documento Docente #1. Universidad de Chile. Recuperado en abril de 2016 de https://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf
- Cardona, R. y Sariego, L. *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación para la sostenibilidad y la Equidad, 2010- 1º edición. Recuperado en febrero de 2016 de www.aliarse.org
- Casado, F. (2007). *Alianzas público privadas para el desarrollo*. Fundación Carolina CEALCI. Primera Edición, Madrid. Recuperado en noviembre de 2015 de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>
- CCNRS (2016). *Quiénes somos*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.ccnrs.com/quienes-somos/index.html>
- CEPAL (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno*. Recuperado el 5 de febrero del 2016 de <http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>
- CEPAL (2011). *Políticas públicas: Formulación y evaluación. Curso internacional de Planificación Estratégica y políticas públicas. AECID, La Antigua, Guatemala*. Recuperado en marzo de 2017 de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf
- Chaves, H (2014). *Alianzas público – privadas, estrategias para el desarrollo exportador. CEPAL*. Recuperado en setiembre de 2015. Recuperado de: http://www.cepal.org/comercio/noticias/paginas/6/28966/coordinacion_publico_privada_CR_HUGO_CHAVES.pdf
- Comisión de Investigación & Desarrollo de DERES (2012). *Manual de primeros pasos: Responsabilidad Social Empresarial*. Montevideo; Uruguay. Recuperado en enero de 2017 de <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Primeros-Pasos.pdf>
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas*. Comisión Europea. Bruselas, Bélgica. Recuperado en agosto de 2016 de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Confecámaras. (2010) *Responsabilidad Social Empresarial: Manual de Implementación*. 3ra Edición. Bogotá. Recuperado en enero de 2017 de http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=626&id_cl=2

- Deloitte (2009). *La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo*. Recuperado en Abril de 2016 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/responsabilidad-social-y-gobcorp.pdf>
- División Difusión y comunicaciones (s.f.). *Modelo de gestión RSE*. Recuperado en noviembre de 2016 de: <http://www.rsc-chile.cl/documentos/Modelo%20De%20Gestion%20RSE.pdf>
- ExpokNews (2011). *10 casos de éxito de RSE*. Setiembre de 2015. Revista Expoknews. Recuperado en enero de 2016 de <http://www.expoknews.com/10-casos-de-exito-de-rse/>
- Fernández, N. (2013) *Manual de proyectos*. Agencia Andaluza del Voluntariado. Andalucía, España. Recuperado en noviembre de 2016 de <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>
- Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Abril, 2012). *Alianzas público-privadas para mejorar la capacidad MSF*. Ginebra, Suiza. Recuperado en febrero de 2016 de <https://www.oie.int/doc/ged/D13293.PDF>
- Friedman, C. (September, 1970). “The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*, New York. Recuperado en febrero de 2016 de <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (2010). *Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las Pymes Navarras*. Pamplona. Recuperado en enero de 2027 de http://www.mas-business.com/docs/Guia_Planes_Actuacion_InnovaRSE.pdf
- Galaz, Y. y R, S.C. (2009). *La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo*. Recuperado en Mayo 2016 de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/responsabilidad-social-y-gobcorp.pdf>.
- Geocycle (2014). *Quiénes somos*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.geocycle.co.cr/quienes-somos.html>
- Gestión (2015). *¿Cómo construir una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial coherente con tu giro de negocio?* Recuperado en noviembre 2016 de <http://blogs.gestion.pe/sostenibilidadaplicada/2015/09/como-construir-una-estrategia-de-responsabilidad-social-empresarial-coherente-con-tu-giro-de-negocio.html>

- Gobierno Costa Rica (2016). *Arrancó construcción de la política nacional de Responsabilidad Social*. Recuperado en marzo de 2017 de <http://gobierno.cr/arranco-construccion-de-politica-nacional-de-responsabilidad-social/#more-21033>
- *Guía para la implementación de la RSE en la empresa*.(s.f.) Recuperado en noviembre de 2016 de <http://www.izaite.net/pdf/guiarse.pdf>
- Holcim (2015). *Nuestra meta, creación de valor*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.holcim.cr/editorials/nuestra-meta-creacion-de-valor.html>
- IFAM (2016). *Bandera Azul – Categoría Municipalidades*. Recuperado en Febrero de 2016 de <http://www.ifam.go.cr/index.php/programa-y-proyectos/programa-bandera-azul-categoria-municipalidades/>
- IFAM (2010). *Responsabilidad Social y Gobiernos Locales*. Recuperado en Febrero de 2016 de <http://www.aliarse.org/documentos/Taller%20municipalidades%202016%20febrero%202010/RS%20y%20Gobiernos%20Locales%20Erika%20Linares.pdf>
- INTEGRARSE (2012). *¿Quiénes somos?* Recuperado en Marzo de 2016 de <http://ungl.or.cr/que-es-la-ungl-0>
- Iturrioz, J. (2016). *Análisis Costebeneficio*. Diario electrónico Expansión. Recuperado el 12 de Enero de 2017 de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-costebeneficio.html>
- Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P.; Sillanpaa, M. (2006). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholder, Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. UNEP. [Documento PDF]. Recuperado en agosto de 2016 de: <http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf>
- Mella, O (2000). *Grupos focales técnica de investigación cualitativa*. Recuperado el 20 de mayo del 2015 de <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt105091.pdf>
- Meza, A. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad*. Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Tesis. Recuperado en mayo 2016 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis27.pdf>
- Molina, E. (2013). *Modelo de atención gerontológica en la unidad básica municipal al adulto mayor de la localidad de Arboleda-berruecos*, Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado en mayo de 2016 de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1789/1/Modelo_gerontol%C3%B3gico_ArboledaBerruecos_Molina_20132..pdf

- Moráguez, A. (2006). *El método Delphi*. Recuperado el 10 de junio de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/el-metodo-delphi/>.
- Municipalidad Belén (2010). *Emprendimientos y promoción laboral (EPL)*. Recuperado en Febrero de 2016 de <http://www.aliarse.org/documentos/Taller%20municipalidades%202016%20febrero%202010/presentacion%20appd%20municipalidad%20de%20belen.pdf>
- Municipalidad Belén (2016). *Desarrollo ambiental*. Recuperado en Marzo de 2016 de <https://www.belen.go.cr/index.php/desarrollo-urbano.html>
- Naciones Unidas-Comisión Económica para Europa. (2004) *Negotiation Platform for Public-private partnerships in Infrastructure Projects*. New York. Recuperado en noviembre de 2016 de <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ie/ppp/documents/negotiation.pdf>
- Peinado-Vara, E; Vives, A. (2011). *RSE en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>
- Pérez, F (2010). *¿Qué significa y porque es importante incorporar la Sostenibilidad en los negocios?* Recuperado el 3 de junio del 2015 de <http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/>.
- Pfizer Centroamérica y Caribe (2016) *Quiénes Somos*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.pfizercac.com/Home.aspx?lnkDetalleID=4>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, America Latina. Recuperado en setiembre del 2015 de: 200-01-077-020026-1 <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Procter and Gamble Costa Rica (2016). *Sustentabilidad*. Recuperado en Marzo de 2016 de http://www.pg.com/es_LATAM/CR/sustentabilidad-p-and-g/diferencia.shtml
- Purdy Motor (2016). *Memoria de sostenibilidad*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.toyotacr.com/memoria-purdy/mobile/index.html#p=56>
- Tinoco, F.; Von Herold, E. (s.f.). *Proyecto de Ley marco de la Responsabilidad Social Empresarial*. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, expediente N° 17.510. Recuperado en noviembre de 2015 de http://www.amcham.co.cr/archivos/committee/299_17.510_ley_marco_resp_onsabilidad_empresarial.pdf

- UNGL (2016). *Conózcamos*. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://unql.or.cr/que-es-la-unql-0>
- Vallaey, F. (2012). *Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica*. IESALC, UNESCO. Recuperado el 3 de noviembre de 2015 de http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?optionx=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=1&limitstart=&lang=es