

# Las empresas como agentes de progreso económico y social en centroamérica

**Investigación regional**







**Informe presentado a ICCO Cooperación por la Facultad  
de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad  
Centroamericana (UCA) – Nicaragua**

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

---

José Luis Solórzano  
Jessica Pérez  
Juan Carlos Polvorosa  
Maura Ligia Zelaya  
Sira Abenoza

## ➤ Resumen

Hay necesidad de un urgente reposicionamiento de la RSE en Centroamérica que considere las condiciones y anime a los Generadores de Valor para orientar sus esfuerzos a aquellos Grupos de Interés con base en su potencial, necesidades y con mayor inclusión.

**E**sta investigación se realizó con el propósito de analizar el rol y situación actual de las empresas en materia de RSE, Emprendimiento Social, Derechos Humanos y Sostenibilidad en la región centroamericana. Incluyó un mapa de actores y un diagnóstico de la situación general del ecosistema. Asimismo, se elaboró un conjunto de casos de buenas prácticas que pueden servir de inspiración para otras organizaciones de la región. Por último, recomienda propuestas de trabajo, de impulso y mejora a ser desarrolladas por los distintos actores como: empresas, cooperación internacional, ONG locales, administración pública, entre otros.

El estudio considera una propuesta conceptual que integra los elementos e interacciones del ecosistema de RSE en la región, la cual podría ser un punto de partida para futuras investigaciones y debate que permitan enriquecer la perspectiva.

### **Entre las conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la RSE en Centroamérica se pueden destacar las siguientes:**

- \* Las empresas que desarrollan acciones de RSE (Generadores de Valor) se enfocan principalmente en temas de derechos humanos y medio ambiente;

las prácticas laborales y gobernanza no han sido vistas en la dimensión adecuada. Se hace énfasis en la provisión de recursos y no el desarrollo de condiciones que faciliten el uso de las capacidades de las personas. Los principales grupos de interés son colaboradores y comunidades. Se carece de una mirada integral sobre el ejercicio de la RSE y de la medición de su eficiencia e impacto; aunque hay algunos esfuerzos de divulgación de las acciones. Para algunos, la RSE se concibe bajo un enfoque filantrópico más que de creación de valor.

- \* Para las empresas con fines de lucro, las motivaciones provienen mayoritariamente de estímulos externos más que del compromiso de los líderes de responsabilizarse con sus grupos de interés. En el caso de las cooperativas y empresas sociales prevalece el interés común.

- \* La articulación de los actores para el desarrollo de la RSE es incipiente. La relación entre gran empresa y Estado constituye una potencial amenaza, dado que grupos empresariales pueden generar una agenda que beneficie principalmente sus intereses. Las organizaciones de la sociedad civil han sido excluidas de la mayor parte de los espacios de diálogo público.

- \* Los mecanismos y condiciones que faciliten el actuar socialmente responsable, son insuficientes. Existen regulaciones, pero se requiere de formas eficientes para el cumplimiento de las mismas. Hay necesidad de elaboración de políticas que incentiven a los generadores de valor.
- \* Los programas educativos sobre RSE en la región son pocos y se desconoce su pertinencia para la sociedad. Se realizan algunas investigaciones; sin embargo, éstas no satisfacen las expectativas de generar suficiente debate, reflexión e incidencia sobre el tema.
- \* Sensibilizar a toda la sociedad respecto a los alcances e importancia estratégica que tiene la RSE para apoyar el desarrollo humano. En esto, la comunicación debe ir más allá de la divulgación de las acciones, y tener como centro el impacto alcanzado.
- \* Fortalecer el actuar del Estado mediante la provisión de recursos y llevar a cabo acciones para la actualización y divulgación del marco legal existente. El Estado debe promover políticas de incentivos para dinamizar la RSE.

### **A partir de la investigación, se pueden mencionar algunas recomendaciones:**

- \* Las políticas de apoyo deben considerar el nivel de recursos, capacidades y compromisos de los Generadores de Valor, y evaluar contexto, necesidades y relaciones de poder de los Grupos de Interés para definir prioridades y procurar mayor inclusión.
- \* Reposicionar el enfoque de la RSE a valores más colectivos del bien común a través de la comunicación y formación, animando espacios de diálogo amplios, inclusivos y con igualdad de condiciones para una efectiva articulación. Además para definir líneas estratégicas de fomento y promoción de la RSE, que sirva como guía y orientación para los actores.
- \* La academia está llamada a sistematizar las experiencias y conocimientos a fin de proponer marcos conceptuales pertinentes a la realidad social y económica de los países de la región. Además, asumir un rol protagónico en la discusión, reflexión, debate sobre RSE, tanto en la formación como la investigación.
- \* Los Generadores de Valor deben asumir el compromiso público de gestionar la RSE de forma transparente con el escrutinio de la auditoría social, y medir los impactos de las acciones de RSE en la generación de valor económico y social de los grupos de interés.

En general, se estima que el ecosistema de la RSE en la región ha evolucionado de forma positiva, pero incipiente para los enormes desafíos que supone el desarrollo humano en Centroamérica. Elementos clave como son la articulación entre actores y un enfoque claro hacia el desarrollo centrado en las personas requieren consolidarse. Por otra parte, el Estado no contribuye con incentivos ni tampoco con el cumplimiento estricto de la ley; esto hace más difícil el actuar responsable de las empresas.

Hay necesidad de un urgente reposicionamiento de la RSE en Centroamérica que considere las condiciones y anime a los Generadores de Valor para orientar sus esfuerzos a aquellos Grupos de Interés con base a su potencial, necesidades y con mayor inclusión. Es fundamental el diálogo y la sensibilización entre los diferentes actores; también el fortalecimiento del Estado y el compromiso público de las empresas con la RSE.



# > Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>EL MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
	2.1 El punto de partida de la investigación	
	2.2 Los orígenes de la RSE	
	2.3 El marco teórico de la investigación: Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Humano	
<b>3</b>	<b>MAPA DEL ECOSISTEMA DE RSE-DH</b>	<b>31</b>
	3.1 Involucramiento actual de las organizaciones de apoyo	
	3.2 Intensidad de la provisión de recursos y servicios	
	3.3 Involucramiento actual de los Generadores de Valor	
	3.4 Categorías para la medición de la contribución al Desarrollo	
<b>4</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN CENTROAMÉRICA</b>	<b>35</b>
	4.1 Contexto socioeconómico regional	
	4.2 Características de los Generadores de Valor	
	4.3 Recursos y Servicios de Apoyo	
	4.4 Impactos	
<b>5</b>	<b>CASOS DE ÉXITO DE RSE EN CENTROAMÉRICA</b>	<b>47</b>
	5.1 Ideal Tecnologías (Nicaragua)	
	5.2 League Central América (El Salvador)	
	5.3 Nutrivida (Costa Rica)	
	5.4 ProMujer (Nicaragua)	
	5.5 Roncalli Juan XXIII (Nicaragua)	
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>REFLEXIONES</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## ➤ Glosario de abreviaturas

ACN	Asociación de Consumidores de Nicaragua
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AED	Asociación Empresarial para el Desarrollo
AMCHAM	Cámara de Comercio Americana de Nicaragua
APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Micro Financieras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CADIN	Cámara de Industrias de Nicaragua
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CENTRARSE	Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala
CF	Centros Focales
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIDEP	Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y Progreso Social
CISA	Comercial Internacional Agrícola
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
COIME	Coordinación Interinstitucional de Medicamentos Esenciales
COMSALUD	Programa de Comunidades Saludables
CONAMI	Comisión Nacional de Micro Financieras
COOPEAGROPAL	Cooperativa Agroindustrial de Aceite de Palma
COOSEMUDE	Cooperativa de Servicios Múltiples Mujeres para el Desarrollo de Ocotol
COOSMPROJIN	Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CRS	Catholic Relief Services
DDHH	Derechos Humanos
ENACAL	Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados
EPN	Empresa Portuaria Nacional
ETIPRES	Etiquetas impresas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDEG	Fundación Internacional para el Desafío Económico Global
FIFCO	Florida Ice and Farm Company
FUNDAHRSE	Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial
FUN-dar	Fundación Internacional para el Desarrollo Humano Sostenible
FUNDEMAS	Fundación Empresarial para la Acción Social
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
GAM	Gran Área Metropolitana
GIZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
GRI	Global Reporting Initiative
I + D	Investigación y Desarrollo
ICCO Cooperación	Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo
IDE	International Development Enterprises
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



IMF	Instituciones de Microfinanzas
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INDE	Instituto Nicaragüense de Desarrollo
INDEC	Instituto Nacional de Defensa del Consumidor
INDICARSE	Sistema de autoevaluación en línea RSE
INE	Instituto Nicaragüense de Energía
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
INTEGRARSE	Integración Centroamericana y del Caribe por la Responsabilidad Social Empresarial
ISO 26000	Norma internacional ISO que ofrece guía en Responsabilidad Social
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
LCA	League Central América
LIDECONIC	Liga de Defensa del Consumidor de Nicaragua
MANU	Red Mamás Pro Nutrición
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MINSA	Ministerio de Salud
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PARLACEN	Parlamento Centroamericano
PATH	Program for Appropriate Technology in Health
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RECYPLAST	Reciclados Plásticos Industriales S.A.
REDCAMIF	Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas
REDNICA	Red de Emprendedores Nicaragüenses del Reciclaje
RENICC	Red Nicaragüense de Comercio Comunitario
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSE-DH	Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Humano
RUC	Registro Único del Contribuyente
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SNV	Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo
SOPPEXCCA	Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios
UAM	Universidad Americana
UCA	Universidad Centroamericana
UCR	Universidad de Costa Rica
UE	Unión Europea
UNA - Costa Rica	Universidad Nacional de Costa Rica
UNA - Nicaragua	Universidad Nacional Agraria
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UnIRSE	Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
URL	Universidad Rafael Landívar
USAID	United States Agency for International Development
VECO MA	Programa Regional de Vredeseilanden en Mesoamérica
VSM	Ventas Sociales de Medicamentos



# 1. INTRODUCCIÓN

---

---

Los escándalos en materia de derechos humanos, medioambientales y financieros ocurridos durante las últimas décadas del siglo pasado y a principios del presente, provocaron una creciente sensibilización por parte de las empresas de la responsabilidad que tienen sobre su impacto en la sociedad. A partir de este proceso, un creciente número de empresas comenzaron a elaborar los primeros planes estratégicos de RSE y las primeras memorias de sostenibilidad y, a nivel global, se empezaron a crear instituciones y acuerdos para promoverla. Tanto fue así que, desde hace unos años; se puede decir, que una parte significativa de las empresas globales está trabajando y desarrollando sus planes de RSE. Adicionalmente, hoy en día, la sociedad aprecia el papel activo que deben jugar las empresas en la promoción de la justicia, los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Tanto gobiernos como organismos internacionales están promoviendo iniciativas para asegurar que el tejido empresarial adopte este compromiso y se convierta en un agente de transformación social positivo. Ahora bien, tal y como ocurre en otros ámbitos, la realidad de la dinámica de la RSE es dispar en el mundo. Es decir, hay regiones donde la RSE ya es una práctica común en la mayoría de empresas, mientras que en otras la mayor parte del trabajo todavía está por hacer.

La investigación tiene como propósito analizar cuál es el rol presente y la situación actual de las empresas en materia de RSE, Emprendimiento Social, Derechos Humanos y Sostenibilidad en la región centroamericana. Entender cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del ecosistema centroamericano para la creación y el florecimiento de empresas socialmente responsables que generen valor compartido y apunten a la sostenibilidad, o de organizaciones sociales que actúan empresarialmente para alcanzar e innovar soluciones a los retos ambientales, económicos y sociales que enfrenta la región. Asimismo, busca estudiar en profundidad ejemplos de buenas prácticas actuales que puedan servir de inspiración para otras organizaciones de la región. Por último, busca hacer propuestas de trabajo, de impulso y mejoras a ser desarrolladas por los distintos agentes como: empresas, cooperación internacional, ONG locales, administración pública, entre otros. La investigación permitirá conocer a actores y nodos relevantes para los temas de interés y analizar en detalle experiencias exitosas de empresas u organizaciones excepcionales.

Los resultados de la investigación contribuirán a guiar y fortalecer el trabajo de los actores en la región que buscan potenciar el rol e impacto del sector empre-

sarial socialmente responsable en procesos de desarrollo económico y progreso social para alcanzar cambios sistémicos que resulten en una Centroamérica con menos pobreza y más justicia.

**EN ESPECÍFICO, LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN SON:**

1. Identificar/mapear ampliamente actores y nodos relevantes para los temas.
2. Diagnosticar el ecosistema/entorno centroamericano.
3. Analizar y presentar 5 casos de éxito de empresas/organizaciones y sus respectivas buenas prácticas.
4. Presentar recomendaciones estratégicas para los actores en la región centroamericana que trabajan para fortalecer el rol e impacto del sector empresarial socialmente responsable sobre procesos de desarrollo económico y progreso social.

La metodología utilizada corresponde a una investigación de carácter exploratorio. Para cumplir con los objetivos de la investigación se realizaron las siguientes actividades: se diseñaron los criterios de diagnóstico o variables de investigación (Anexo 1) y las bases para el mapeo de actores y nodos relevantes (Anexo 2); éstas últimas permitieron la identificación de referentes nacionales en cada uno de los países de la región; así como un listado básico de actores claves (empresas, administración pública, ONG, universidades, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.). Para cada uno de estos actores, se diseñó y aplicó un instrumento de entrevista en profundidad (Anexo 3); fueron entrevistados 79 representantes de organizaciones y empresas a nivel regional (Anexo 4). Una vez completados estos pasos, se elaboró guía de entrevista (Anexo 5) para la sistematización de cinco casos de éxito de empresas; en particular sus modelos de negocio.

El documento abarca cinco secciones centrales. i) La Introducción incluye una justificación, la cual presenta las condiciones o razones que motivan llevar a cabo el estudio; los objetivos describen los alcances de la investigación; y, finalmente, la metodología señala la forma de organización, recopilación y análisis de la información. ii) El modelo teórico de la investigación introduce los orígenes y la evolución de la RSE para, a continuación, presentar el modelo teórico desarrollado e implementado en la presente investigación: un marco conceptual del ecosistema de la RSE con enfoque en desarrollo humano. iii) El Mapa del Ecosistema de RSE-DH describe a los actores y nodos relevantes tales como organizaciones y políticas de apoyo, y los generadores de valor; además, se enumera las temáticas básicas y los recursos de apoyo. iv) La situación actual de la RSE contiene el diagnóstico donde se presentan los rasgos de los generadores de valor, los recursos y servicios de apoyo que proveen las organizaciones; se completa con una valoración de los impactos de la RSE en la región. v) Los casos de éxito de RSE muestran experiencias relevantes de generadores de valor que permiten profundizar la temática del estudio.

## 2. EL MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

---

---

### 2.1. El punto de partida de la investigación

Han transcurrido prácticamente quince años desde que, en el 2000, se publicaba la primera versión de la guía GRI<sup>1</sup> para la elaboración de memorias de sostenibilidad y se lanzaba el Pacto Mundial de la ONU.

Fue un gran año para la RSE. Un año en el que organismos internacionales hacían apuestas claras y firmes para avanzar hacia una economía sostenible, para promover un modelo de empresas más responsables. Un momento en el que parecía que, a nivel global, se comenzaba a ver la necesidad de aunar esfuerzos para una economía capaz de ver más allá de la cuenta de resultados, más atenta al impacto de sus decisiones, más dispuesta a escuchar a otros actores y más permeable a considerar su contribución global a la sociedad.

Desde entonces, han ocurrido muchas cosas. Numerosos organismos se han sumado a este movimiento, nuevas instituciones han sido creadas para promover la RSE y, lo que es tal vez más importante, a nivel mundial, cada vez más empresas la tienen dentro de su agenda, e incluso dentro de sus planes estratégicos.

A nivel internacional, los profesionales de la RSE tienen la impresión que desde el año 2000 se han alcanzado diversas metas en materia de RSE. La RSE ya no es la gran desconocida. Tanto a nivel empresarial como político y social hay un mayor conocimiento sobre ésta. Ahora bien, también es cierto que la transformación del modelo económico que algunos aliados de la RSE esperaban, al día de hoy, no ha ocurrido. Y, es más, la evolución y el estado actual de la RSE es ciertamente desigual en el mundo.

En ese sentido, si hubiera que determinar si la evolución de la RSE en Centroamérica ha sido positiva, o si se intentara hacer un balance sobre lo ocurrido para saber hasta qué punto la región está bien encaminada a nivel de RSE; ante la pregunta: '¿en qué momento se encuentra la RSE en Centroamérica?', ¿cuál es la respuesta?

---

<sup>1</sup> La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Esta investigación tiene precisamente como objetivo contribuir a dar respuesta a este conjunto de preguntas. Mediante este trabajo, queremos ofrecer un balance de la evolución de la RSE en Centroamérica para, de este modo, tener más información sobre qué medidas se deberían llevar a cabo, tanto a nivel público como privado, para seguir fomentando el compromiso de las empresas con la sociedad.

## **2.2. Los orígenes de la RSE**

*«Las empresas no son responsables de todos los problemas del mundo ni tienen los recursos para resolverlos todos pero cada empresa puede identificar un conjunto de problemas sociales para los que tiene la mejor preparación posible para resolver y ganar competitividad. Dirigir cuestiones sociales, que generen un beneficio común llevará hacia soluciones sostenibles que no dependerán de subsidios gubernamentales».*

**Porter y Kramer** (2011), *Creando valor compartido*

La empresa como ente separado de la sociedad y sujeto preeminentemente de derechos, y limitadamente de deberes, es cada vez más una realidad pasada. Pese a que todavía quede un largo camino por recorrer y todavía no exista una mayoría de lo que podría llamarse ‘empresas ciudadanas’<sup>2</sup>, se debe reconocer que el mito del capitalismo, en el que “el negocio de los negocios es hacer negocios” (Friedman, 1970), es hoy difícil de sostener.

El sector académico —y por tanto las personas que finalmente dotan de discurso a los actuales y futuros directivos— viene demostrando desde hace años que las empresas tienen responsabilidades más allá de su sostenibilidad económica, y los directivos se han empezado a hacer cargo de ello. Si bien en el mundo empresarial puede haber menos transparencia de la que sus líderes estén dispuestos a reconocer, y que la publicidad de algunas multinacionales exagere la actitud responsable y sostenible que están adoptando; sólo el hecho de que las empresas digan en sus campañas de publicidad que ‘son responsables’, ya muestra que han entendido que este es el mensaje que deben transmitir y, por tanto, en última instancia, la realidad que deberán acabar implantando.

Ya en los años 60, Davis (1967) advertía que “las responsabilidades sociales de los hombres de negocios emergen del nivel de poder social que tienen”. Y esto era sólo el inicio. En la actualidad, cada vez son más numerosos los académicos de las Business Schools globales que incorporan el discurso sobre la responsabilidad de las empresas y hacen una llamada de atención a todos los directivos del mundo.

---

<sup>2</sup> Las empresas ciudadanas son aquellas que destacan por su Corporate Citizenship.

Uno de los primeros académicos que ahondó en la idea de que las empresas son agentes vinculados a la sociedad y a su entorno fue Edward Freeman, el impulsor de la idea de que las corporaciones no sólo debían rendir cuentas ante los accionistas sino que debían responder delante de todos sus grupos de interés (directivos, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad local).

Freeman, que aparte de economista es filósofo, hizo entender a la comunidad de académicos del management que si la creación de valor es un proceso contractual entre los grupos de interés afectados, entonces se puede construir un corazón normativo que refleje las nociones liberales de autonomía, solidaridad y equidad articulados por Rawls y Rorty, entre otros (Freeman, 1988).

En esta línea, elaboró una metodología, inspirada en Rawls, Hume y Kant, que llamó la “Doctrina de los contratos justos”, en la que establece los 6 principios que las empresas deben seguir para establecer contratos justos -y por tanto relacionarse de manera justa con sus grupos de interés. Una metodología que parte de la presunción de igualdad entre las partes contractuales y que sólo permite justificar diferencias entre grupos de interés en caso de que mejoren el nivel del agente que se encuentre en peores circunstancias<sup>3</sup>.

Y el no seguimiento de estos principios es, a sus ojos, una falta bien grave: “Cuando una empresa no gestiona bien su relación con las comunidades locales está en la misma posición que un ciudadano que comete un crimen. Ha violado el contrato social implícito que tiene con la comunidad y debe esperar no tener la confianza de la comunidad y ser arrojado al ostracismo. No debería sorprender si se llevan a cabo medidas punitivas” (Freeman, 1988).

Charles Handy, considerado el teórico sobre administración de empresas más influyente a nivel europeo, fundador de la London Business School -una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo-, no deja de repetirlo en sus textos: “Ya no podemos dar por hecho que ganar dinero —crear riqueza— es necesariamente algo bueno, independientemente de cómo se hayan conseguido, siempre y cuando sea de manera legal. Cómo se han ganado el dinero y para quiénes se gana, ahora cuenta más que nunca” (Handy, 1990). La misión de un negocio no es hacer dinero y punto; es obtener beneficios de tal manera que el negocio pueda hacer algo más o mejor, y ese “algo” se convierte en la real justificación de los negocios (Handy, 2002).

Michael Porter, el gurú de la estrategia empresarial y, probablemente, el teórico más citado en las escuelas de negocios, al hablar de Responsabilidad Social Corporativa, lo plantea de manera radical: “Decir ampliamente que los negocios y la

---

<sup>3</sup> En este caso Freeman aplica el Principio de la Diferencia de Rawls. Véase: Rawls, J.; *Una teoría de la justicia*.

sociedad se necesitan el uno al otro puede parecer un cliché, pero es la verdad básica que sacará las empresas de la confusión.(...) Las empresas con éxito necesitan sociedades sanas” (Porter & Kramer, 2002).

Por tanto, no es que, tal y como denunciaba Milton Friedman en los años 70, los directivos se hayan convertido en “títeres de las fuerzas intelectuales que han erosionado la base de una sociedad libre” (Friedman, 1970), sino que la misma lógica de la rentabilidad ha puesto de manifiesto que las empresas, aunque sea solamente por interés propio o, dicho de otro modo, por pura preocupación por la cuenta de resultados, deben ocuparse de su entorno y de ser responsables. En otras palabras, las corporaciones deben atender a las aspiraciones, expectativas y necesidades de las comunidades que las rodean ya que, por una parte, se deben a ellas —argumento contractualista aducido por Freeman— y, por otra, su propio éxito depende de éstas —argumento utilitarista aducido por Porter.

En conjunto, pues, se puede decir que hoy es difícil encontrar un economista o académico experto en gestión de empresas y de primera fila que sostenga, tal y como hacía Friedman en los 70, que la empresa sólo tiene que preocuparse de hacer dinero. Y, por tanto, podemos decir que, al menos a nivel fáctico -y sin cuestionarnos sus intenciones que, como señaló Kant, nunca podremos conocer-, la empresa está incorporando en su actividad y su toma de decisiones un conjunto de deberes más allá del derecho a su rentabilidad.

### **La presión externa**

Obviamente, este cambio de perspectiva que ha afectado la manera que tienen de hacer negocios los empresarios y directivos hoy, no se ha dado sólo gracias al cambio de discurso académico, a la presión interna en la disciplina. Siguiendo a Foucault (1989), entendemos que el discurso es una herramienta efectiva que modela la realidad, pero sabemos que hay otros que igualmente han ejercido presión y han influido en el cambio de percepción.

Los 60 y 70 fueron años de un capitalismo creciente, desatado e incontestable. Los economistas occidentales —siguiendo la Escuela de Chicago, que tan popular hizo Milton Friedman— no tenían ninguna duda de que el libre mercado y el sistema puramente capitalista era el horizonte que todo el mundo tenía que seguir y que, aquellos que no lo hacían, estaban errados. La caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría y el derrumbe del bloque comunista en Europa del Este y Rusia, ayudó a reforzar más esta ideología y pareció darles la razón durante un tiempo: el comunismo era un fracaso y la única opción viable era extender el capitalismo. Es más, desde algunos sectores, principalmente desde el ámbito neoconservador, se entendió este hecho como el fin de la historia (Fukuyama, 1992), en el sentido de que, a



partir de la caída del bloque comunista, el futuro sólo podía ser una extensión de la democracia liberal y la economía de mercado.

Sin embargo, otros hechos ocurridos en paralelo y durante los años posteriores han ido poniendo en entredicho aquella ideología que aseguró triunfante, después del 89, que la única verdad podía ser el liberalismo. Así las cosas, si bien la democracia liberal no se está cuestionando a nivel empresarial, sí que se está cuestionando que la empresa tenga que funcionar siguiendo la lógica radical de preocuparse sólo de hacer dinero dentro de la legalidad, tal y como apuntan los académicos anteriormente citados, entre otros.

Uno de los acontecimientos que han hecho incrementar la presión externa sobre las empresas y la conciencia de la ampliación de los deberes empresariales han sido las crisis ambientales. Por ejemplo, catástrofes como la de Bhopal, en la India, en 1984, cuando la empresa de productos químicos Union Carbide no llevó a cabo las tareas de mantenimiento y limpieza tal y como se tenían que hacer, de tal manera que los productos de limpieza entraron en contacto con el gas almacenado en la planta provocando una fuga de 42 toneladas de gas tóxico que derivó en la muerte de 20.000 personas y la afectación grave de 150.000.

Este fue probablemente el primer caso de repercusión internacional en el que se pusieron de relieve los riesgos que algunas actividades empresariales podían acarrear para su entorno. Así, quedaba claro que había que pedir una responsabilidad acorde a su poder, tanto a los directivos como a los propietarios de las empresas.

En el caso de Bhopal, la empresa no respondió por los daños causados. No fue hasta 2010 que el tribunal indio condenó a varios directivos de la empresa a años de prisión y a pagar multas por el daño ocasionado. Apenas era uno de los primeros casos en que esto pasaba y aún no estaba claro cómo se había de responder.

Cinco años después, en 1989, ocurrió el desastre de Exxon Valdez. El barco petrolero encalló en el mar de Alaska provocando una fuga de 37.000 toneladas de petróleo en el mar. En este caso, en cambio, la petrolera sí se hizo cargo de la limpieza del petróleo derramado en el océano. Por lo tanto, respondió a su responsabilidad.

Sin embargo, fue otra tragedia la que generó una mayor conciencia entre la población. Un aumento de conciencia que se tradujo, entre otros, en una beligerancia más fuerte por parte de algunas ONG, como fue el caso de Greenpeace. Shell, de hecho, en 1995, tuvo que “sufrir” este incremento de presión. Cuando la empresa petrolera manifestó su intención de hundir la plataforma petrolífera Brent Spar en el mar del norte, a pesar de tener el permiso gubernamental para hacerlo, se topó con la negativa de Greenpeace.

La ONG pedía al gobierno que obligara a Shell a dismantelar la plataforma y, gracias a la credibilidad de la que gozaba la ONG y a la falta de confianza que estaban comenzando a sufrir las grandes empresas, lograron que otros gobiernos europeos hicieran presión al gobierno inglés para que recondujera su sentencia. Es más, en Alemania se inició un boicot contra la empresa que les costó 10 millones de USD al día durante toda una semana. Por este motivo, Shell, tuvo que cambiar de criterio y ceder ante la presión que les estaba costando millones de dólares.

Pero, si los escándalos ambientales pusieron a la sociedad en alerta sobre las consecuencias que una mala gestión empresarial podía tener sobre el planeta y sobre las personas —y por tanto señalaron la necesidad y responsabilidad de los directivos de llevar a cabo una buena gestión, o una gestión responsable—, los escándalos sociales fueron más controvertidos y pusieron más en duda la ética empresarial.

El más conocido fue el caso de Nike. En 1991 se comenzó a denunciar a Nike por utilizar mano de obra infantil para la producción de sus productos en países como Vietnam, China o Pakistán. Las noticias en periódicos como el New York Times provocaron un boicot por parte de los consumidores. Naturalmente, la empresa negó estar implicada en la contratación de mano de obra infantil y admitió que, en todo caso, había sido la fábrica subcontratada que podía haber trabajado con menores. Es decir, se sacudió las responsabilidades temporalmente —más adelante, en cambio, tuvo que hacer frente a esta amenaza contra su credibilidad y reputación.

Otra tipología de crisis que contribuyó a incrementar la presión externa fueron las crisis alimentarias, con fenómenos como el de las vacas locas. Con estos escándalos, no sólo se estaba demostrando que los empresarios ponían en peligro el planeta y los Derechos Humanos, sino que además atentaban contra la posibilidad de tener acceso a una vida sana.

Por último, pero no en orden de importancia, la otra gran tipología de crisis y escándalos protagonizados por las empresas con posterioridad al fin de la Guerra Fría y en un supuesto clima de liberalismo incontestable, fueron los escándalos financieros. Los primeros escándalos financieros tuvieron lugar a principios de este siglo. En 2001, se hizo público el escándalo de Enron, una empresa estadounidense que había estado falseando sus cuentas con la complicidad de la empresa auditora Arthur Andersen, y que desembocó en el cierre de ambas empresas. A Enron le siguieron casos como los de Worldcom y Vivendi, todos ellos ejemplos de ingeniería financiera.

La combinación de estos escándalos ambientales, sociales, alimentarios y financieros, desembocó en una presión creciente por parte de diversos agentes externos. Y esta presión simultánea por parte de diversos agentes tuvo un efecto multiplicador: la presión de unos reforzaba e incentivaba la presión de los demás.

## Agentes externos de presión

**\* ORGANISMOS INTERNACIONALES:** La globalización y el aumento de los intercambios entre países fue forjando a comienzos del siglo XX la necesidad de crear organismos internacionales que pudieran regular las actividades de repercusión internacional que no podían ser reguladas por el único nivel de regulación existente hasta entonces: el nacional. Estos organismos, cada uno desde su ámbito, comenzaron a hacerse cargo de la ordenación de los hechos de repercusión mundial con el objetivo de velar por el beneficio común a nivel global. Los escándalos mencionados generaron una preocupación directa en estos organismos que vieron que tenían que jugar un papel activo en la prevención y regulación de estos fenómenos de efecto global. El comportamiento de algunas empresas estaba generando repercusiones a nivel global y, por tanto, había que hacer algo para regularlas. De aquí nacieron muchas iniciativas de promoción de la responsabilidad empresarial: desde el Global Compact —la iniciativa de las Naciones Unidas para promover la responsabilidad social empresarial a nivel genérico—, hasta el Protocolo de Kyoto, que proponía regular la repercusión medioambiental de la actividad económica, pasando por las declaraciones de la OIT en referencia a los derechos laborales, la OMS o la FAO.

**\* ADMINISTRACIONES PÚBLICAS:** Los gobiernos nacionales y regionales, a su vez, sobre todo los de los países occidentales, en cierta medida impulsados por los nuevos acuerdos internacionales, también tomaron conciencia de la importancia de promover y legislar la actividad empresarial a nivel nacional o regional en aras de promover una mayor responsabilidad social de las empresas. La totalidad de países europeos tiene hoy desarrolladas un conjunto de medidas de promoción de la RSE: formación y comunicación, transparencia informativa de las empresas, códigos de conducta y publicación de informes, y la aplicación de medidas de responsabilidad social en el seno de la administración —con programas como el de compra pública verde— y en el funcionamiento de las empresas públicas —con la aprobación, por ejemplo, de códigos de Gobierno Responsable de cumplimiento obligatorio para las empresas públicas.

**\* CONSUMIDORES:** Los consumidores, aunque de forma más tímida, también están empezando a entender su poder y responsabilidad y están impulsando iniciativas de consumo responsable. Cada vez aparecen más organizaciones de consumidores que trabajan para generar una mayor conciencia sobre la importancia de la presión que, gracias al poder de compra, pueden ejercer todos los ciudadanos sobre las empresas para forzarlas a actuar de manera responsable. Además, estas organizaciones también están promoviendo una transparencia informativa que facilita que las malas praxis empresariales sean conocidas por los ciudadanos y, así, se articulen boicots en contra de aquellas empresas irresponsables.

\* **INVERSORES:** Los inversores, en algunos casos movidos por propio egoísmo y en otros por conciencia de su poder y responsabilidad, también han comenzado a jugar una presión significativa. El riesgo inherente a invertir en empresas irresponsables se ha ido haciendo cada vez más obvio y los inversores más conservadores o adversos al riesgo han comenzado a esperar mejores garantías. De aquí que, hoy en día, los proveedores de los índices bursátiles más importantes del mundo hayan creado índices de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good. En ambos casos, índices que exigen pasar por un proceso de acreditación y análisis a las empresas que quieran formar parte de ellos, con el fin de demostrar que efectivamente están aplicando prácticas de responsabilidad social.

\* **COMPETIDORES:** La presión de los propios competidores también es un motor innegable. Los consumidores, que cada vez son más conscientes, ejercen presión y quieren comprar productos responsables. Algunas empresas ven el mercado potencial y comienzan a darles respuesta. A continuación, la competencia se ve forzada a entrar también en este mercado.

\* **TRABAJADORES:** Los trabajadores, a su vez, también se están movilizand. La información que reciben como consumidores los hace menos tolerantes y más demandantes de una actitud responsable por parte de sus empresas. La iniciativa Great Place to work —un ranking mundial en el que participan la gran mayoría de las multinacionales más importantes del mundo y que consiste en que los propios trabajadores evalúen la calidad de su empresa como lugar para trabajar— es un claro ejemplo que los trabajadores cada vez valoran más las empresas que los tratan bien, que atienden sus necesidades personales y que son responsables.

A raíz de esta presión múltiple por diferentes bandas, las empresas comenzaron a reaccionar de diversas maneras: a publicar informes de RSE, hacer campañas de compensación de emisiones de CO2, crear productos ‘verdes’, invertir en proyectos sociales, crear acuerdos para prevenir el trabajo infantil, firmar convenios sectoriales para garantizar las buenas prácticas en la cadena de valor, y un largo etc.

Por todo ello, las grandes multinacionales globales han creado departamentos de RSE desde los que se dirigen e impulsan todas las políticas de responsabilidad social a aplicar desde los diversos departamentos: RRHH, compras, ventas, dirección, etc. Intentando crear estrategias empresariales en las que se contemple la variable del entorno social y ambiental.

## La necesidad de ir más allá

Ahora bien, los incidentes ocurridos en las últimas dos décadas, tiempo en el que ya se habían empezado a aplicar estas prácticas y políticas empresariales, hacen pensar que el movimiento de la RSE, en su estado actual, es insuficiente para garantizar que las corporaciones sean responsables y seguras para su entorno.

Desastres como la crisis financiera iniciada en 2008 —que fue fruto de una práctica irresponsable por parte de los bancos—, son una muestra de la insuficiencia de la RSE. Los bancos, a pesar de hacer gala de sus actividades de responsabilidad, decidieron conceder créditos e hipotecas a colectivos de riesgo y revendieron esta deuda, provocando lo que se llamó como “burbuja inmobiliaria”.

Hoy, el resultado son unos bancos que han tenido que pedir dinero público para poder mantener su actividad —dinero que todos los ciudadanos han tenido que pagar—, índices de desempleo altísimos, economías que crecen a un ritmo mucho menor que antes de la crisis, noticias diarias de empresas que quiebran, gobiernos con una deuda pública que está hipotecando a las futuras generaciones y unos niveles de descontento social creciente.

Todo esto en cuanto el contexto económico. Si prestamos atención al contexto ambiental, recordemos crisis recientes como la que provocó BP en el Golfo de México, derramando millones de toneladas de petróleo en el mar; o la tragedia de Fukushima, provocada por la explosión de una central nuclear en Japón. O bien el escándalo alimentario en China, en el marco de los Juegos Olímpicos de Beijing, cuando se descubrió que Sanlu Fonterra había estado comercializando leche en polvo para bebés que contenía unos altos índices de melamina. Una leche que afectó a la salud de 50.000 niños y que mató a un número aún desconocido.

Visto este panorama de crisis, no es raro que se dé la paradoja que: cuando más políticas de RSE han implementado las empresas, más se las haya culpado por los fracasos sociales. De aquí que académicos como Porter propongan un nuevo enfoque que rompa el círculo vicioso de aislamiento y dialéctica de confrontación entre Gobierno y empresa -en la que los segundos se quejan de los primeros hasta que les tienen que pedir socorro.

En 2006, Porter y Kramer, en su artículo *Strategy & Society* comenzaron a plantear la necesidad de integración de las empresas en la sociedad: “Los esfuerzos para encontrar un valor compartido en las prácticas operativas y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen el potencial, no sólo de promover el desarrollo social y económico, sino de cambiar la manera en que empresas y sociedad conciben al otro. ONG, gobiernos y empresas deben dejar de pensar en términos de Responsabilidad Social Corporativa y empezar a pensar en términos de Integración Social de las Corporaciones (o empresas)”.

Desde la visión estratégica que los caracteriza, Porter y Kramer (2006) comenzaron a observar que la RSE debía ser percibida como un enfoque que ayude a generar valor compartido, y no como una herramienta para prevenir daños y perjuicios o como una campaña de relaciones públicas. Pero, para que sea percibida como tal, tiene que haber un cambio de enfoque interno a las empresas: estas deben empezar a pensarse como agentes integrados en la sociedad.

Con los años, sin embargo, tal y como decíamos, su discurso ha madurado y ha ido un paso más allá. La presión creciente del entorno les ha hecho reflexionar hasta el punto de que su artículo posterior se inicia con esta visión “revolucionaria”: “el capitalismo se encuentra en estado de sitio [...] la disminución en la credibilidad de las empresas ha causado que los líderes políticos establezcan políticas que minan el crecimiento económico [...] los negocios están atrapados en un círculo vicioso [...] el propósito de las empresas se debe redefinir entorno a la creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Y decimos revolucionaria porque ya no propone un cambio aislado, concreto, sino que apela a la necesidad de un cambio profundo y radical en la concepción de las empresas y su papel en la sociedad, en la manera de relacionarse con el entorno y de operar. Porter y Kramer observan que, durante décadas, se ha entendido que la eficiencia económica era contraria al progreso social y que los políticos, lo que tenían que hacer, era corregir este problema, mientras que los directivos sólo se preocupaban de sus beneficios.

A raíz de esta visión, en algunas regiones se ha generado un abismo entre empresa y Gobierno —en otras regiones ha habido colusión entre empresa y Gobierno y el abismo se ha generado respecto de la sociedad civil—, que casi se ha traducido en un abismo entre economía y política, y se ha instaurado la idea de que son dos enemigos confrontados o dos esferas mutuamente excluyentes: cada una preocupada por su propio beneficio, entendido como perjuicio para el otro —como mínimo, esta ha sido la visión más extendida en el mundo de la empresa.

Y justamente de lo que quieren alertar Porter y Kramer (2011) en su artículo es del error de esta visión. Los dos economistas advierten a los directivos que esta concepción de la empresa es errónea y que una empresa sólo puede funcionar bien en una sociedad próspera, que también funcione de manera correcta. En este sentido, el progreso y la justicia de la sociedad son de vital importancia para las empresas y, por tanto, unos y otros: empresas, gobiernos, ONG y ciudadanos, deben verse más como aliados que como enemigos.

Ahora bien, ¿de quién es la responsabilidad de acortar el abismo entre las distintas esferas de la sociedad (empresa, Gobierno, sociedad civil)? ¿Cómo se puede corregir esta falta de diálogo y confianza? Según Porter, son las empresas las que ahora deben liderar este proceso de acercamiento e integración entre empresa y

sociedad. En cierto modo, podríamos decir que, si ellas han sido las culpables de perder la confianza de la sociedad debido a sus planteamientos a corto plazo y a una visión egoísta y desligada del entorno, ahora deben ser éstas las que deshagan el camino recorrido y “vuelvan al ágora”, a la sociedad.

Lo más interesante a ojos de la sociedad es que, con este enfoque que acabamos de presentar de la RSE, es decir, desde un punto de partida estratégico —y que, por tanto, satisface los objetivos de las empresas—, se puede llegar a satisfacer una necesidad política y una necesidad ética.

## **El enfoque de las capacidades y el desarrollo humano**

---

La tendencia es clara: tanto desde el ámbito económico como desde el ámbito filosófico, se está haciendo cada vez más patente la necesidad de que las empresas o, en palabras de Nussbaum, “la economía”, no se entiendan como un agente que sólo está vinculado con el crecimiento económico, es decir, con el aumento del PIB, sino como un ente totalmente ligado al progreso y la justicia social.

De hecho, desde que Amartya Sen, premio Nobel de Economía en 1998, comenzó a elaborar sus teorías sobre el desarrollo humano y que éstas sirvieron de marco teórico para desarrollar el Índice de Desarrollo Humano —el índice que desde 1990 utiliza el PNUD para comparar los niveles de desarrollo entre países—, se marcó un antes y un después en la concepción sobre el crecimiento, sobre lo que debía entenderse como progreso y, por tanto, sobre cuál podía ser el rol de las empresas en la sociedad. Los viejos defensores del liberalismo y el libre mercado sin límites estaban siendo contestados y rebatidos por la propia academia y muchos de los que seguían defendiendo estas tesis parecían estar completamente condicionados por presiones políticas o intereses económicos de grandes corporaciones.

Si echamos un vistazo a algunos de los principales filósofos que están trabajando conceptos sobre justicia global —y por tanto hablando también sobre desarrollo en un sentido afín a las propuestas de Amartya Sen, que fue el primero en plantear que el progreso debía medir en términos de la evolución de las capacidades humanas de un país—, el planteamiento es homólogo: nos encontramos con la idea de que se debe cuestionar, replantear y reenfocar el rol de las empresas en el devenir del mundo para que contribuyan a aquello que es lo más importante en la reflexión social: la justicia.

### **2.3 El marco teórico de la investigación: Responsabilidad Social Empresarial para el desarrollo humano**

Para la presente investigación, en la línea de seguir vinculando el planteamiento más economicista de autores como Porter, con el enfoque más filosófico y a su vez social de organismos como el PNUD —cuya función es promover y evaluar el desarrollo humano—, se plantea un marco teórico integral que abarca todo el ecosistema de la RSE.

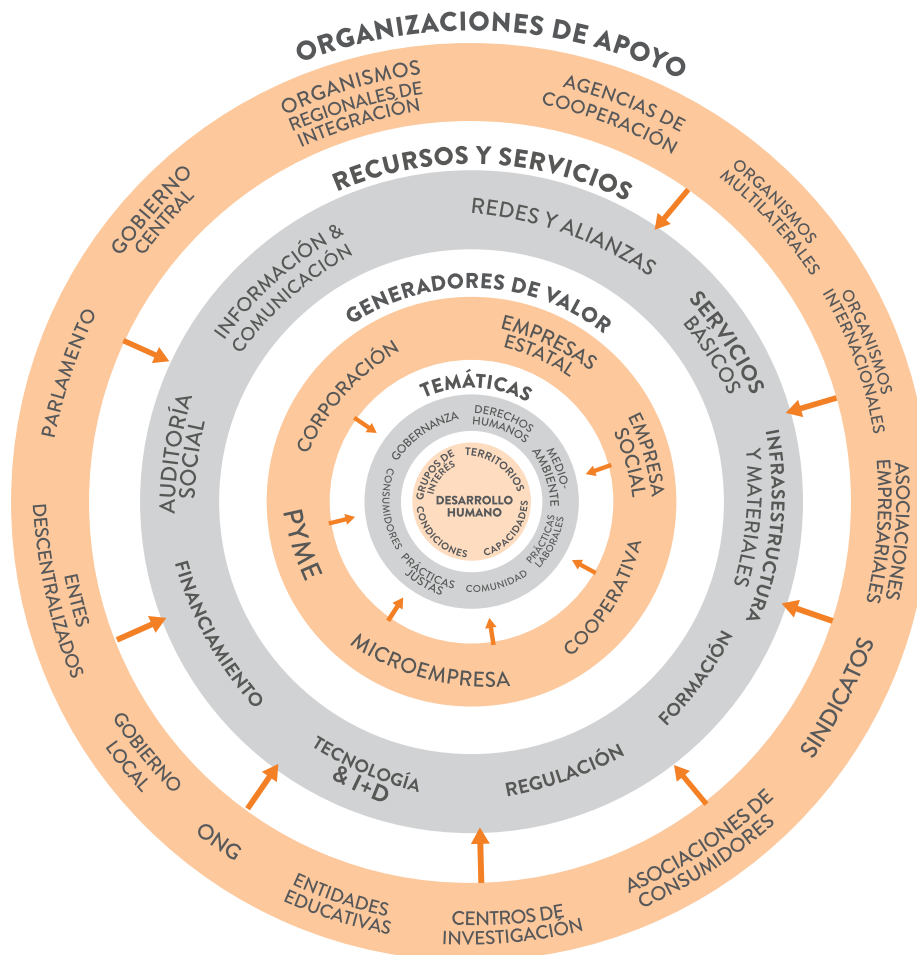
Los modelos de la RSE, en su mayoría, se centran en describir los niveles de desarrollo de la misma en el seno de una empresa. No involucran a todos los actores y sectores, ni describen sus interrelaciones y alcances de sus acciones; se enfatiza en los medios y no en los fines. Además, el predominio de una agenda centrada en las grandes empresas crea un desbalance del sistema donde no se presta suficiente atención al rol potencial de las PYMEs para desarrollar RSE y el impacto de éstas. Por último, los modelos de la RSE han estado tradicionalmente desvinculados de su contribución a la mejora del desarrollo humano. Esta desvinculación no permite cerrar el círculo que le da sentido y justifica la necesidad que las empresas mejoren su RSE y así contribuyan a lo que los organismos internacionales, como el PNUD, han estimado como el fin último de la actividad económica: el desarrollo humano.

En consecuencia, para el presente estudio se propone un marco conceptual que incluye todo el ecosistema, destacando la conjunción de factores relevantes como políticas, recursos y organizaciones de apoyo, que son claves para promover un clima apropiado para que las organizaciones ejecuten acciones de RSE y, a su vez, contribuyan así al desarrollo humano.

La Figura 1 ilustra los elementos del ecosistema de la RSE para el desarrollo humano. Leyendo de afuera hacia adentro, se encuentran las organizaciones y políticas que proveen recursos y servicios de apoyo como insumos para que los generadores de valor desarrollen diversas temáticas de RSE orientadas al desarrollo humano. A continuación se describen los elementos que componen el ecosistema.



**FIGURA 1.** El ecosistema de la Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Humano (RSE-DH)



Fuente: Adaptado de la Ruleta de la Seguridad Alimentaria (2012); con base a las materias fundamentales de la ISO 26000 y el enfoque de Desarrollo Humano.

**\* ORGANIZACIONES Y POLÍTICAS DE APOYO.** Este nivel corresponde a las entidades promotoras, facilitadoras y/o reguladoras del sistema. Fijan estrategias y políticas para proveer recursos y servicios de apoyo para dinamizar las acciones de los Generadores de Valor (Ver Anexo 6). Las Organizaciones y Políticas pueden agruparse en cuatro categorías:

### 1. Sector Público

- b. Organismos Regionales de Integración (SIECA, PARLACEN)
- c. Gobiernos Centrales (Presidencia, Ministerios, Secretarías)
- d. Parlamentos (Asamblea Nacional, Congresos)
- e. Entes descentralizados (Contraloría, Superintendencia de Bancos, Banco Central)
- f. Gobiernos locales (Alcaldías, Ayuntamientos, Cantones)

## 2. Organizaciones de la Sociedad Civil

- c.** ONG (Internacionales: VECO MA, SNV, Acción contra el Hambre, Ayuda en Acción, Oxfam, Fundación Avina, Voces Vitales, Agora Partnerships, ICCO Cooperación; Nacionales: Alterna Guatemala y Plataforma contra la Impunidad, Guatemala; Nica Mujeres Emprendedoras Sociales, REDNICA y RENICC, Nicaragua; Asociación Yo Emprendedor y FUN-dar, Costa Rica)
- d.** Entidades educativas (UCA, UAM, Universidad Thomas More, UNA, Nicaragua; UCR, Universidad Latina, UNA, INCAE, Costa Rica; URL Guatemala; UCA El Salvador; UNITEC, Honduras)
- e.** Centros de investigación (CLACDS – INCAE, CATIE, FUNIDES, FIDEG)
- f.** Asociaciones de consumidores (LIDECONIC, ACN, INDEC, Nicaragua)
- g.** Sindicatos (Confederación de Sindicatos de Trabajadores por Cuenta Propia, Nicaragua)

## 3. Asociaciones empresariales

- d.** Federaciones (COSEP, Nicaragua)
- e.** Cámaras (AMCHAM, APEN, INDE, CADIN, Nicaragua)
- f.** Asociaciones/Uniones (UNIRSE, INTEGRARSE, AED, FUNDAHRSE, FUNDEMÁS, CENTRARSE)

## 4. Agencias u Organismos de Cooperación Internacional

- e.** Organismos internacionales (PNUD, PMA, FAO)
- f.** Organismos multilaterales (BID, BM)
- g.** Agencias de Cooperación (JICA, COSUDE, AECID, UE, USAID, GIZ)

**\* RECURSOS Y SERVICIOS.** Este nivel reúne el conjunto de recursos y servicios que proveen las Organizaciones y Políticas de Apoyo a las organizaciones que realizan acciones de RSE. Es el espacio de comunicación e interacción entre las Organizaciones de Apoyo y los Generadores de Valor. Éstos pueden crear o proveerse de sus propios recursos sin necesidad de las Organizaciones de Apoyo; no obstante, la relación existe aunque sea al mínimo por las regulaciones estatales. Los recursos podrían agruparse en tres categorías.

### 1. Intangibles

- b.** Información y Comunicación
- c.** Auditoría Social
- d.** Tecnología & I + D
- e.** Regulación
- f.** Formación

### 2. Tangibles

- c.** Infraestructura y Materiales
- d.** Servicios Básicos
- e.** Financiamiento

### 3. Capital humano

- d.** Talento Humano
- e.** Redes y alianzas

**\* GENERADORES DE VALOR.** En este nivel figuran las empresas que desarrollan las acciones de responsabilidad social. Un rasgo clave es que los Generadores de Valor son entidades sostenibles en términos económicos y tienen diferentes formas de organización:

1. Corporaciones (BAC Credomatic, CARGILL, CISA Exportadora, Mercon Group, Walmart, Telefónica, Maersk)
2. PYME (Crea Comunicaciones, Hanter Metals, Nicaragua; Recyclast, Etipres S.A, Platanera Río Sixaola S.A., Costa Rica; League Central America, El Salvador)
3. Micro empresa (The Garden Café, Details, Nicaragua)
4. Cooperativa (COOSEMUDE, SOPPEXCA, Nicaragua; Coopeagropal R.L., Costa Rica)
5. Empresa social (Pro Mujer, Ideal Tecnologías, Roncalli Juan XXIII, Nicaragua; Nutrivida, Costa Rica; Kiej de los Bosques, Guatemala)
6. Empresa estatal (INE, ENACAL, EPN, Nicaragua; Compañía Nacional de Fuerza y Luz, Costa Rica)

**\* TEMÁTICAS.** Las temáticas corresponden a las acciones que llevan a cabo los Generadores de Valor para favorecer el desarrollo humano. Se ha considerado apropiado tomar el marco de referencia de la ISO 26000, dado que es el enfoque que tiene mayor aceptación entre los actores; incluye siete ámbitos:

1. Gobernanza
2. Derechos Humanos
3. Consumidores
4. Medio Ambiente
5. Prácticas Justas
6. Prácticas Laborales
7. Comunidad

**\* DESARROLLO HUMANO.** En 1990, el primer Informe sobre Desarrollo Humano tuvo como argumento principal que el desarrollo tiene como propósito ampliar las oportunidades de las personas, centrándose en el bienestar de las vidas humanas y no sólo en el crecimiento o riqueza de las economías. A lo largo de un poco más de 25 años, se han publicado más de veinte informes de desarrollo humano a nivel mundial y centenares de informes a escala regional o nacional; lo cual ha servido para evaluar el desarrollo y adoptar nuevas políticas en la materia. “El concepto de Desarrollo Humano se complementa con un indicador —el Índice de Desarrollo Humano (IDH)— que evalúa el bienestar humano desde una perspectiva que no se limita a los ingresos.” (Informe de Desarrollo Humano, 2015, p. 1). El Índice se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable (medida por la esperanza de vida al nacer), la capacidad de adquirir conocimientos (medida por los años —realizados y esperados— de escolaridad) y la capacidad de lograr un nivel de vida digno (medido por el ingreso nacional bruto per cápita). Ver Figura 2.



**FIGURA 2.** Dimensiones del Desarrollo Humano



Fuente: Informe de Desarrollo Humano (2015).

## Desarrollo Sostenible

El concepto de sostenibilidad fue aceptado ampliamente a partir de la inclusión del término Desarrollo Sostenible (DS) en el Informe Brundtland (1987). Después de la Segunda Guerra Mundial, se plantearon dos ideas fundamentales: la paz para el crecimiento y que los recursos ilimitados favorecen un crecimiento sin fin. Para los años sesenta, se empezó a reflexionar sobre los graves problemas ambientales que se producían principalmente en los países desarrollados (cambio climático, contaminación, destrucción de la capa de ozono, etc.). En este contexto, se aprobó la Carta Mundial de la Tierra (1982) y se creó la Comisión Mundial del Medioambiente y del Desarrollo; esta última presentó a la Asamblea General (1987) el Informe “Nuestro Futuro Común”, conocido como Informe Brundtland (IB). El informe destaca que no es posible una evolución de los países subdesarrollados similar a los países desarrollados debido a los limitados recursos (energía, materiales, agua, tierra, etc.), lo cual se manifestaría como “costos crecientes y rendimientos decrecientes” y no tanto como “pérdida repentina de recursos”. El IB es conocido por su definición del concepto de Desarrollo Sostenible (DS): “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin

comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Dicha conceptualización tiene una “extendida aceptación por parte de instituciones internacionales, gobiernos, empresarios y sociedad civil”. (Bermejo, 2014, p.15- 16). La crítica más fuerte a este concepto destaca en su premisa inicial: “crecimiento ilimitado”; lo cual no es sostenible. Para Johnson (2007:60), citado por Bermejo, el concepto de “desarrollo sostenible es ahora crecientemente considerado como intrínsecamente contradictorio o, en el mejor de los casos, plagado de definiciones ambiguas o distorsionadas”.

## Desarrollo Humano y Desarrollo Sostenible

Los conceptos señalados conducen a considerar que la «sostenibilidad» forma parte del «desarrollo humano»; es decir, es una “condición previa y concomitante”. Por consiguiente, el Desarrollo Humano implica que es Sostenible; éste último entendido más allá de lo ambiental. De acuerdo a Sen & Anand (1994), el desarrollo humano debe mejorar la capacidad de las personas de producir beneficios inmediatos al mismo tiempo que se asegura que el futuro cuente con oportunidades similares; eso es una vida que vale la pena vivir. No obstante, cabría la pregunta: ¿las decisiones de hoy estarían supeditadas al modelo de desarrollo del futuro? ¿la actual generación decidirá la forma de vivir de las siguientes generaciones?

## Desarrollo Humano desde el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial

Se han considerado cuatro factores para incidir en el Desarrollo Humano desde el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial: grupos de interés, territorios, capacidades y condiciones.

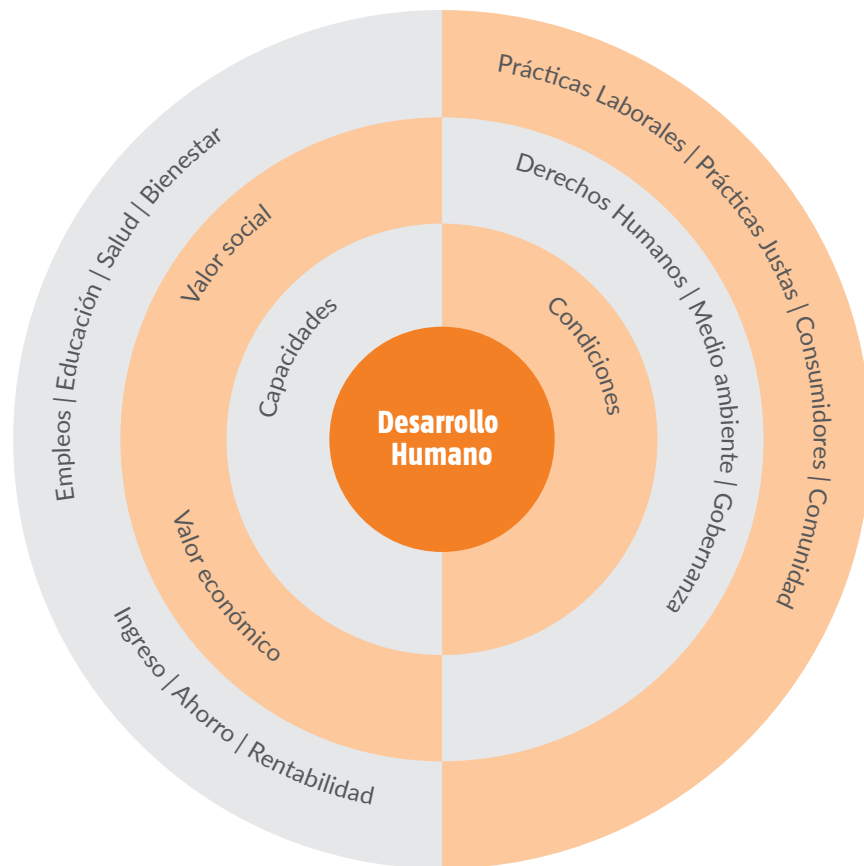
**1. GRUPOS DE INTERÉS.** Los Generadores de Valor deben tener como centro de su quehacer a las personas, descritas como grupos meta de las acciones y orientar su esfuerzo en tres dimensiones:

<b>* A lo interno</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Con sus empleados o colaboradores</li><li>b. Con los socios</li></ul>	<b>* En su cadena de valor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Proveedores</li><li>b. Distribuidores</li><li>c. Consumidores</li></ul>	<b>* A lo externo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Comunidad (grupos vulnerables, etc.)</li><li>b. Organismos reguladores – cumplimiento de las leyes–</li></ul>
--	---	--



- 2. TERRITORIOS.** Las personas están asentadas en un territorio concreto en el cual desarrollan su vida y relaciones; este territorio es la confluencia de aspectos ambientales, culturales, sociales, económicos y de otra índole; los cuales determinan un espacio social determinado (municipio, cuenca, etc.)
- 3. CONDICIONES.** Son elementos básicos para el desarrollo humano como son la participación, sostenibilidad, igualdad y seguridad. Desde la RSE, las condiciones corresponderían a las materias fundamentales de la ISO 26000. Ver Figura 3.
- 4. CAPACIDADES.** El fin del DH es lograr que las personas tengan una vida sana y creativa, adquieran conocimientos, habilidades, valores, experiencias y tengan acceso a recursos para gozar de una vida plena y digna. Desde la RSE las capacidades corresponderían al enfoque de valor compartido que considera dos dimensiones: valor social y valor económico. Ver Figura 3.

**FIGURA 3.** Dimensiones del DH desde la RSE.

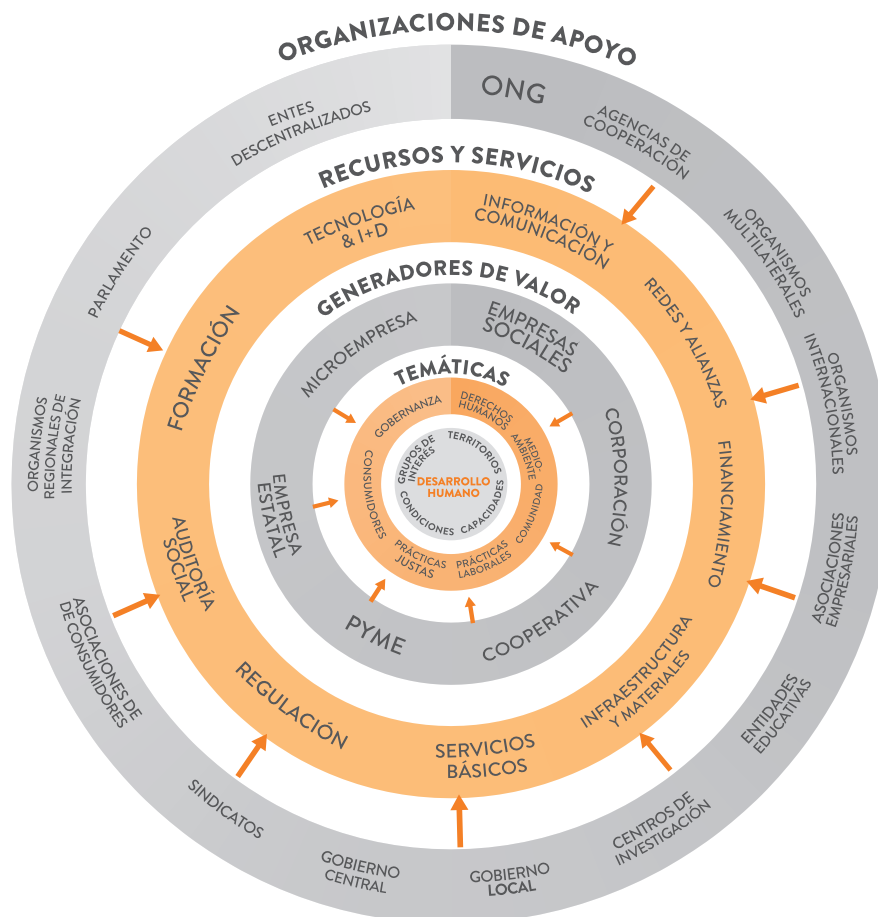


Fuente: Adaptado de la ISO 26000 y el Enfoque de Valor Compartido de Michael Porter.

### 3. MAPA DEL ECOSISTEMA DE RSE-DH

En esta sección se analiza el involucramiento e intensidad de los elementos que componen el ecosistema de la RSE en Centroamérica. Asimismo, se proponen dos categorías para medir la contribución de las acciones de RSE al desarrollo humano. Conforme a los hallazgos del estudio, en la Figura 4, se ordena (de mayor a menor según el movimiento de las manecillas del reloj) la participación de las organizaciones de apoyo y generadores de valor; así como la provisión de los recursos y servicios.

**FIGURA 4.** Involucramiento e Intensidad de los Elementos del Ecosistema de la RSE para el Desarrollo Humano Centroamérica - 2016



Fuente: Adaptado de la Ruleta de la Seguridad Alimentaria (2012); con base a las materias fundamentales de la ISO 26000 y el enfoque de Desarrollo Humano.

### 3.1 Involucramiento actual de las organizaciones de apoyo

A nivel regional existen actores que tienen una mayor participación en la promoción y apoyo a los generadores de valor. A esa participación se le denomina «grado de involucramiento», es decir, qué tanto un tipo de organización de apoyo contribuye a la dinamización del ecosistema; es así que cada tipo se clasifica según su grado de involucramiento en tres niveles: alto, medio y bajo. Esta es una condición dinámica que puede cambiar de acuerdo a los contextos y coyunturas en las que se desenvuelven las organizaciones. A su vez, hay que tener en cuenta que, por sus características, hay organizaciones de apoyo particulares que de forma individual podrían tener un grado diferente. Por ejemplo, las asociaciones empresariales de RSE tienen un alto involucramiento, pero no así las cámaras, federaciones y otras asociaciones de este sector.

- \* El grupo de «involucramiento alto» comprende a las ONG's, agencias de cooperación, organismos multilaterales y organismos internacionales. El grupo de involucramiento alto se caracteriza por tener en su agenda la promoción del desarrollo social y económico como prioridad y por promover o facilitar acciones de RSE.
- \* El grupo de «involucramiento medio» está conformado por las asociaciones empresariales, entidades educativas, centros de investigación y gobierno local. Las organizaciones de este nivel están sensibilizadas, pero sus acciones de apoyo en materia de RSE son puntuales y con débil articulación.
- \* El grupo de «involucramiento bajo» incluye al gobierno central, sindicatos, asociaciones de consumidores, organismos regionales de integración, parlamento y entes descentralizados. Son actores que conocen sobre la RSE y manifiestan intenciones, pero actúan y visibilizan muy poco.

### 3.2 Intensidad de la provisión de recursos y servicios

La intensidad se entenderá como la cantidad de recursos y servicios que proveen las Organizaciones de Apoyo a los Generadores de Valor. Cada recurso o servicio se valora de forma individual y se clasifica de mayor a menor intensidad en el ecosistema. La Figura 4 refleja los recursos y servicios según su orden de intensidad. Los más destacados son información, redes y alianzas y financiamiento.

Todas las Organizaciones de Apoyo pueden proveer diferentes recursos o servicios en mayor o menor intensidad. No obstante, hay algunos recursos y servicios que son particulares de algunas organizaciones. La regulación es una potestad exclusiva del Estado tanto a nivel nacional como local; en tanto que la auditoría



social corresponde a las organizaciones de la sociedad civil como un mecanismo de velar por la transparencia y eficacia de la gestión de los generadores de valor en materia de RSE.

### **3.3 Involucramiento actual de los Generadores de Valor**

Al igual que en el caso de las organizaciones de apoyo, para los Generadores de Valor también hay un «grado de involucramiento», entendido como qué tanto un tipo de generador lleva a cabo acciones de RSE. Cada uno se valora cuantitativamente de forma individual y se clasifica de mayor a menor involucramiento en el desarrollo de dichas acciones. El orden de involucramiento aparece en la Figura 4. Los más destacados son las empresas sociales, corporaciones y cooperativas.

### **3.4 Categorías para la medición de la contribución al Desarrollo**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la revisión de la bibliografía constató la carencia de modelos que faciliten la evaluación de la RSE con un enfoque de desarrollo humano. Los esquemas analizados enfatizan los estados de desarrollo de la RSE en el seno de la empresa, el nivel de transformación de los procesos y las tomas de decisiones o bien las temáticas abordadas, pero no el impacto al desarrollo. En la presente investigación, se ha propuesto incluir ese vínculo para plantear la necesidad de cerrar el círculo que va de la RSE a la mejora de los índices de desarrollo humano. Sin embargo, cabe señalar que el presente estudio no contempla un nivel de investigación y de recopilación de datos que permitan la clasificación de los generadores de valor según su nivel de contribución al desarrollo. En ese sentido, se considera que un análisis de este tipo podría ser materia de estudios posteriores.

En la región ha habido experiencias de medición de las acciones de RSE orientadas al cumplimiento de las temáticas contempladas en la ISO 26000 a través de la herramienta INDICARSE; sin embargo, ésta no cuantifica el impacto económico ni social de las acciones ejecutadas por los generadores de valor en los grupos de interés.



Considerando lo anterior, se proponen dos categorías para medir la contribución de los Generadores de Valor al desarrollo humano:

- \* La primera abarca los aspectos relacionados con el cumplimiento de las temáticas de la ISO 26000 pertinentes al modelo de negocio. Esto contribuye a generar «las condiciones», bajo el enfoque de desarrollo humano.
- \* La segunda corresponde a aquellos vinculados a la generación de valor social (empleos, mayor escolaridad, salud, bienestar) y económico (mejoría de ingresos per cápita, ahorro para los consumidores, rentabilidad del negocio y de la cadena). Esto permite valorar el nivel de «las capacidades», bajo el enfoque de desarrollo humano.

Ambas categorías se complementan entre sí. La primera mide esencialmente el actuar de los generadores de valor; mientras que la segunda identifica los impactos sociales y económicos en los grupos de interés y en el negocio. La combinación de éstas permitiría la construcción de una tipología de niveles de contribución que podría servir para diagnosticar y acompañar a los Generadores de Valor a fin de mejorar su desempeño social y económico.

## 4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN CENTROAMÉRICA

### 4.1 Contexto socioeconómico regional

Centroamérica<sup>4</sup> es una región integrada por los países de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua; estos cubren una extensión territorial de aproximadamente 420 mil kilómetros cuadrados. Centroamérica cuenta con una población total de algo más de 41 millones de habitantes, donde en promedio, 58% vive en zonas urbanas, siendo Costa Rica y El Salvador las excepciones con las más altas tasas de población urbana, 73% y 62% respectivamente. La región tiene una tasa de densidad de población de 84 habitantes por kilómetro cuadrado, más del doble que la media latinoamericana (31.57hab/km<sup>2</sup>).

En términos económicos, la región goza de buena estabilidad macroeconómica. Genera un PIB combinado de algo más de 100 mil millones de dólares, siendo Guatemala y Costa Rica los países con mayor producción y Honduras y Nicaragua los de menor. Todos los países experimentan niveles de inflación de un dígito y un balance comercial de cuenta corriente negativa, pero manejable por el orden de - 15% del PIB, aproximadamente. De igual manera, el gobierno central de los distintos países experimenta déficit fiscal; el mismo no supera el 4% del PIB, en promedio. Además, la deuda pública total tampoco compromete los recursos económicos en la medida que representa menos del 50% del PIB, en promedio; cabe destacar que Guatemala muestra los menores niveles de deuda pública de la región, aproximadamente 25% del PIB. Ver Anexo 7.

A pesar del buen desempeño económico de la región, todavía enfrenta grandes retos en materia social, con un IDH promedio entre Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua de 0.61, y donde la pobreza representa un serio problema. Este fenómeno afecta a altos porcentajes de la población centroamericana en comparación con la media Latinoamericana. Se estima que aproximadamente un 51% de la población de Centroamérica vive en pobreza y un 26% en pobreza extrema, según estimaciones de la CEPAL<sup>5</sup>; estas tasas duplican las medias de América Latina, donde 33% de la población vive en pobreza y 13.3% en extrema pobreza.

<sup>4</sup> Para esta investigación no se tomó en cuenta Belice y Panamá. Por tanto, cuando se refiere a Centroamérica no se incluirán estos dos países.

<sup>5</sup> CEPALSTAT, consultada en [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)

El problema se explica principalmente por la falta de empleos en Centroamérica y la desigual distribución del ingreso que persiste entre los que ganan más y los que ganan menos<sup>6</sup>. Un importante factor que permite paliar la pobreza es el envío de remesas por migrantes centroamericanos en el extranjero; las remesas juegan un rol importante constituyendo en promedio 10% del PIB centroamericano aproximadamente, siendo particularmente importantes para Honduras y El Salvador.

Es en este contexto que el sector empresarial, junto con otro tipo de organizaciones, desarrollan acciones de RSE orientadas a dar respuesta a algunos de los problemas más sentidos de la población Centroamericana, y que coadyuva a encontrar respuestas al tema central de esta investigación.

## 4.2 Características de los Generadores de Valor

En este apartado se desarrollan aspectos relacionados con los Generadores de Valor, como: las dimensiones en las cuales trabajan y los motores que impulsan sus iniciativas.

### › 4.2.1 Líneas Temáticas

En la región se llevan a cabo acciones de RSE en una diversidad de temas. Entre los más relevantes se mencionan derechos humanos, medio ambiente y comunidad. Para corporaciones y PYME, los derechos humanos enfatizan en el ámbito social como educación, salud y alimentación. En el caso de empresas sociales y cooperativas, el foco de actuación es el desarrollo de capacidades de grupos vulnerables en ámbitos como: consumo sostenible, sostenibilidad, comercio justo, negocios inclusivos<sup>7</sup>, equidad de género<sup>8</sup>, ruralidad y medios de vida sostenibles (Ver Anexo 8). A este respecto, MIFIC (2012) en el documento titulado “Estrategia Nacional para el Impulso y la Implementación de la RSE en el sector MIPYME no agropecuario en Nicaragua”, menciona:

*\* “En los resultados de actores, se pueden destacar los aspectos con los que más se identifican, tales como la gobernanza, prácticas en condiciones laborales más allá de mínimos legales, también se destacan los derechos humanos, medio ambiente, higiene, salud y seguridad ocupacionales, y género”.*

<sup>6</sup> Estimaciones indican que para el año 2011 el decil de población con más altos ingresos ganaba en promedio 30 veces más que el decil de población con los más bajos ingresos.

<sup>7</sup> Por ejemplo, cooperativas de cacao y hortalizas en Honduras y Nicaragua trabajan por fortalecer su posición en la cadena de valor, para garantizar acceso a nuevos mercados en mejores condiciones.

<sup>8</sup> Empresas como Nutrivida, en Costa Rica, capacitan con herramientas empresariales a mujeres emprendedoras que también son distribuidoras de sus productos. En Nicaragua, Pro Mujer ha desarrollado un programa de acceso a financiamiento y formación dirigido a un amplio grupo de mujeres.

Los negocios inclusivos tienen un elevado potencial en la región para promover la inserción de pequeños productores en cadenas de valor y propiciar la articulación con otros actores.

---

El tema del medio ambiente es de los más sensibles en la región. Esto obedece a que los efectos son más palpables, es un tópico de debate a nivel internacional<sup>9</sup>, y, además, es una materia sobre la cual hay amplia legislación; aunado a que hay una preocupación a nivel mundial por el cambio climático. Se aprecia que hay motivaciones diferentes entre los generadores de valor para involucrarse en este tema. Aquellos que tienen un interés más social se esfuerzan por ser responsables y sostenibles, lo hacen por vocación y convicción no por presión normativa. Mientras que para otros, es una estrategia de relaciones públicas, sin necesariamente tener que rendir cuentas reales y transparentes sobre su desempeño ambiental, o simplemente es un asunto de reputación; lo cual es favorecido por la falta de supervisión del cumplimiento de las leyes medioambientales.<sup>10</sup>

Los negocios inclusivos tienen un elevado potencial en la región para promover la inserción de pequeños productores en cadenas de valor y propiciar la articulación con otros actores. Por ejemplo, socios de la Cooperativa Coosmprojin<sup>11</sup>, mantienen una relación comercial con ICI-Walmart a través de la entrega de cantidades cada vez más importantes de lechuga. Esta actividad ha permitido mejorar los ingresos de los pequeños productores, quienes reciben capacitación técnica, financiamiento y otros servicios para la producción, de parte de la cooperativa.

En la Tabla 1 se aprecia la correspondencia entre las materias fundamentales de la RSE de la ISO 26000 y las temáticas mencionadas por los actores entrevistados en Centroamérica.

---

<sup>9</sup> Muestra de ello es la última Cumbre del cambio climático, celebrada en París (COP 21) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

<sup>10</sup> En el caso de Costa Rica, dado que se promociona como un país verde y se ha propuesto ser carbono neutral para el año 2021, el tema medioambiental se ha convertido en una estrategia nacional. Por tanto, es asumido como país, lo cual lo hace diferente al resto de países de la región.

<sup>11</sup> Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega, localizada en la comunidad de Sasle, municipio de Jinotega, Nicaragua.



**TABLA 1.** Relación entre las materias fundamentales de la RSE (ISO 26000) y las temáticas indicadas como relevantes por los actores en Centroamérica.

MATERIALES FUNDAMENTALES Y DE LA RSE (ISO 26000)	CORPORACIONES - PYME	EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS
Gobernanza*		
Derechos Humanos	Educación, salud, empleo y desarrollo	Pobreza, equidad de género, ruralidad y medios sostenibles
Prácticas laborales*		
Medioambiente	Medioambiente	Sostenibilidad
Prácticas justas de operación		Comercio justo, negocios inclusivos
Asuntos de Consumidores	Información y servicios	Consumo sostenible
Participación activa y desarrollo de la Comunidad	Comunidad	

\* Estas temáticas no fueron mencionadas por los entrevistados, aunque hay estudios que muestran la existencia de acciones en esta materia<sup>12</sup>.

La elección de las temáticas a trabajar como parte de la RSE responde al interés de quien dispone de los recursos y no necesariamente a los problemas más sentidos. En el caso de las corporaciones, ponen sus recursos y deciden sus temas de actuación. Mientras que aquellas organizaciones que tienen un interés más social toman en cuenta la agenda de las ONG's de las cuales reciben el apoyo, como el caso de las cooperativas o asociaciones de productores en el marco de cadenas de valor. Adicionalmente, en opinión de algunos actores consultados, se aprecia que los generadores de valor se centran en temáticas particulares y no con un enfoque integral sistémico.

En general, la RSE aún es asumida por parte de las corporaciones bajo un enfoque filantrópico más que estratégico. De acuerdo a Escudero y García (2014), una empresa en estado avanzado de compromiso se caracteriza por: sostenibilidad planteada en la misión de la empresa, estrategias RSE alineadas con el plan estratégico de la empresa, estructura básica de alto nivel y notable transversalidad, fusión, sostenibilidad e innovación. Si bien los generadores de valor trabajan en diversos temas que buscan el desarrollo en varios niveles y ha habido avances en su compromiso con la sociedad; se puede afirmar que los resultados son modes-

<sup>12</sup> Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (2012). *Estrategia Nacional para el Impulso y la Implementación de la RSE en el sector MIPYME no agropecuario en Nicaragua*. Managua: Programa de Apoyo a la mejora del Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua.

tos. Las acciones son puntuales y dispersas, sin una visión de largo plazo, motivadas por intereses individuales y que, en su mayoría, dependen de la disponibilidad de fondos con que se cuente para un proyecto en particular.

#### › 4.2.2 Motores de la RSE

Los principales motores que impulsan a los generadores de valor a desarrollar prácticas de RSE en la región son las tendencias en la economía internacional, las motivaciones de los propietarios de las empresas y el riesgo de deterioro de la imagen ante consumidores y la opinión pública. A partir de las observaciones y entrevistas realizadas, se desprende la hipótesis de que aquellas empresas que cumplen con la ley son más propensas a llevar a cabo acciones de RSE; por consiguiente, el hacer cumplir la ley podría favorecer el actuar socialmente responsable.

La globalización está obligando a las empresas a cambiar la forma de hacer negocios. La dinámica internacional ha conducido a las empresas que quieren incursionar en nuevos mercados, como parte de la cadena de suministro, a cumplir con normativas y requerimientos de RSE establecidos por los compradores.

A la par de lo anterior, las grandes empresas nacionales han ampliado las exigencias a las PYMEs proveedoras que hacen parte de su cadena de valor. Las pequeñas empresas se ven obligadas a cumplir con ciertos parámetros económicos, sociales y ambientales; lo que les lleva a hacer cambios internos positivos y a la vez son guiadas por las grandes empresas sobre cómo tienen que hacerlo<sup>13</sup>. Las grandes empresas se ayudan de herramientas para medir y evaluar qué tan alineadas están las PYMEs con los principios de la RSE y a partir de ello buscar socios comerciales que formen parte de su cadena de valor<sup>14</sup>.

Las motivaciones de los empresarios para desarrollar acciones de RSE son de diversa índole y no parece haber una predominancia de alguna de ellas. Algunas responden a las historias de vida, que se remonta a su origen y experiencias personales que les lleva a comprometerse con problemáticas sociales principalmente. Otra motivación corresponde a prácticas religiosas que abogan por la caridad, el apoyo al necesitado y la vocación de servir a los demás. Adicionalmente, las nuevas generaciones de líderes empresariales tienen una mayor conciencia sobre los problemas sociales, producto de la información y la educación.

“(...) ser sostenibles, buscar perdurar en el tiempo a través de minimizar impactos negativos y potenciar impactos positivos (...)”

“(...) al ritmo que vamos los recursos naturales se agotan, los problemas de la humanidad se van intensificando (...)”

<sup>13</sup> Por ejemplo Mercon Coffee en Honduras y Nicaragua asiste a productores de café para cumplir con certificaciones internacionales.

<sup>14</sup> En Costa Rica, empresas asociadas a AED se auxilian de los resultados de la aplicación de la herramienta Indicarse Pyme para seleccionar aquellas que se ajustan a sus requerimientos.



De forma particular, gradualmente, las corporaciones y PYMEs han comprendido que su desarrollo en el largo plazo dependerá de la mejoría del entorno donde operan y del aseguramiento de algunas condiciones económicas, sociales y ambientales. Resalta que en algunos casos el deseo de los propietarios por proyectar una imagen exitosa de la empresa y de sí mismo es una motivación importante. Por último, las corporaciones también han comenzado a cambiar sus políticas y actuaciones a causa de la presión social. Un ejemplo de esto es la mejora de las condiciones laborales en el sector de las maquilas, producto de denuncias de la sociedad civil.

En el caso de las cooperativas y empresas sociales, por su naturaleza y desde su fundación, las motivaciones responden más a un interés social-colectivo que al lucro individual o al prestigio personal.

### **4.3 Recursos y Servicios de Apoyo**

En esta sección se aborda el estado de los recursos y servicios de apoyo presentes en la región para promover o apoyar la RSE.

#### **› 4.3.1 Estrategias nacionales**

Desde los Estados centroamericanos no se aborda el tema RSE en los planes y estrategias nacionales de desarrollo. Al analizar cada uno de los documentos nacionales se observa que, como máximo, se hace referencia una o dos veces al tema. No obstante, la empresa tiene un papel importante como agente de desarrollo económico; generador de inversión, empleo; además, de proveedor de bienes y servicios. De manera particular, la empresa privada es una fuente importante para financiamiento, vía recaudación fiscal, del presupuesto nacional.

Desafortunadamente, no se visibiliza el valor agregado que las empresas generan a través de sus acciones de RSE y el impacto de las mismas sobre la población.

Existe poca sinergia en el actuar del gobierno con los generadores de valor. A pesar de que cada país dispone y ejecuta una estrategia o plan nacional de desarrollo<sup>15</sup>, la falta de comunicación para coordinar acciones de RSE con las empresas del sector privado, e inclusive otros generadores de valor, no permite aprovechar las acciones desarrolladas por uno y otro para ampliar el impacto de las mismas.

<sup>15</sup> Guatemala: Plan Nacional de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032. El Salvador: El Salvador Productivo Educado y Seguro, Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. Honduras: Plan de Nación 2010-2022. Nicaragua: Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Costa Rica: Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante".



Existen muchas coincidencias e intereses comunes entre empresas y Estado en materia de contribución al desarrollo humano. Al cruzar las líneas o ejes de trabajo de los planes y estrategias nacionales de desarrollo de los países de la región con las temáticas de RSE desarrolladas por las empresas, se encuentran muchos puntos comunes. La RSE, en cierta medida, es congruente con las metas de los planes de desarrollo formulados desde el gobierno. En todos los países, el objetivo central de los planes y estrategias nacionales es la reducción de la pobreza y desigualdades para alcanzar mayor desarrollo humano; lo cual se podría ver favorecido con el desarrollo de acciones de RSE que enfatizen temas de derechos humanos, salud, educación y protección del medio ambiente.

### › 4.3.2 Articulación e incidencia

Los generadores de valor, con el apoyo de las ONG, desarrollan iniciativas de RSE en alianza con diferentes actores públicos y privados en diversos ámbitos. Esto obedece a la necesidad de socios estratégicos apropiados que posean capacidad técnica y que estén alineados con los objetivos que cada organización desea lograr.

Algunas iniciativas se hacen de forma colaborativa porque consideran que generan un mayor impacto que trabajando de manera aislada. Asimismo, en Centroamérica existen instituciones que participan en alianzas regionales, tal es el caso de CATIE, CRS, CIAT, VECO MA, entre otros, que participan en la Alianza Regional de Aprendizaje. Hay casos excepcionales de generadores de valor, como la platanera Río Sixaola, que ha trabajado con diferentes instituciones regionales e internacionales.<sup>17</sup>

Hay esfuerzos de algunos actores en la elaboración de propuestas de políticas en temas puntuales. Entre los tópicos destacados están medioambiente, producción, consumo o asuntos laborales. Por ejemplo, por parte de la academia se evidencian iniciativas para incidir en la elaboración de políticas públicas desde la investigación, pero estos esfuerzos no son sistemáticos ni lo suficientemente intensos como para provocar cambios o al menos generar debate alrededor de temas sensibles. Adicionalmente, hace falta una estrategia de divulgación articulada y efectiva para dar a conocer los resultados de estas investigaciones, así como identificar

“Hay vínculos y opciones para hacer un trabajo articulado, lo que hacía falta era una visión común”

“(…) las MIPYME entrevistadas en general asumen la necesidad que los temas sean abordados a través de una corresponsabilidad entre todos los actores públicos y privados, lucrativos y no lucrativos.<sup>16</sup> (...)”

<sup>16</sup> Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (2012). Estrategia Nacional para el Impulso y la Implementación de la RSE en el sector MIPYME no agropecuario en Nicaragua. Managua: Programa de Apoyo a la mejora del Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua.

<sup>17</sup> Ejemplos de algunas alianzas de Río Sixaola son con: Instituto de Investigación de Agricultura Ecológica (FiBL) de Suiza; Wageningen de Holanda; CATIE de Costa Rica; Wuppertaler Institut de Alemania; Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de Pacto Global (ONU).



los aliados y espacios adecuados para que éstos lleguen hasta los tomadores de decisión, tanto en el ámbito público como en el privado.

La articulación entre los actores a nivel nacional y regional es desigual. Los espacios de coordinación son pocos y con agendas amplias que tratan aspectos de orden coyuntural y acciones operativas, de los cuales están excluidas la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil. Conviene resaltar que, en la relación con el gobierno, el sector privado tiene la posibilidad de ser contraparte beligerante en las discusiones y decisiones relevantes para los países; lo cual podría favorecer los intereses de grupos económicos poderosos en detrimento del bienestar de las personas y el desarrollo humano. En el caso de la Cooperación Internacional ha habido una buena coordinación con ONG, asociaciones empresariales y algunos sectores de gobierno. Por el lado de las ONG, en su relación con pequeños productores y PYME, se observan resultados positivos; lo cual se expresa en el desarrollo de iniciativas concretas como los encadenamientos productivos.

### › 4.3.3. Marco legal y políticas públicas

“Ninguna instancia analiza la situación de las tabacaleras en el país y su impacto en afectar el derecho humano al agua de muchas familias rurales y esto está debidamente autorizado por las instancias correspondientes”.

“La formulación de una ley casi siempre se queda en definir el marco regulador y normativo pero no se hace el estudio técnico para la implementación financiera, organizativa y social de la ley”.

En la región centroamericana existe una regulación básica para diversos temas vinculados con la RSE. Se reconoce la existencia de leyes y políticas en materia laboral, ambiental, de protección al consumidor, las cuales se valoran positivamente; aunque la sola existencia de la ley es insuficiente para motivar el compromiso de los generadores de valor hacia la RSE. Además, se carece de mecanismos efectivos para garantizar el cumplimiento de las leyes. En opinión de los actores consultados el mayor problema está en que las leyes políticas actuales presentan dificultades en la implementación y no cuentan con el debido seguimiento por parte del Estado; por ejemplo, la aplicación de leyes laborales. Se apunta también que las instituciones que tienen competencia y mandato no cumplen con todo su cometido; quizás donde se evidencian esfuerzos y eficiencia por parte del Estado es en materia fiscal. Aunque esto pudiera no ser equitativo, como es el caso de algunas empresas que evaden el pago de impuestos o utilizan a la RSE como un escudo fiscal.

En la región se carece de políticas específicas para la promoción de la RSE. No hay evidencia que existan leyes nacionales en algún país Centroamericano específicamente sobre RSE. En la agenda política de gran parte de las organizaciones de apoyo no es una prioridad el establecimiento de una regulación para la RSE; más bien se considera que la RSE no debería ser regulada sino voluntaria. Un punto

importante es que se ha avanzado en formular normativas<sup>18</sup> derivadas de las regulaciones internacionales en materia de DDHH y medioambiente.

Diversos actores propugnan por elaborar agendas o planes nacionales para la promoción de la RSE. Hay avances en el sentido de generar espacios de reflexión y dar los primeros pasos en torno a la configuración de posibles Planes Nacionales de RSE para el Desarrollo Sostenible, compartiendo enfoques, mejores prácticas, experiencias y fortaleciendo los recursos humanos a través de capacitación. Esta iniciativa sería más aceptada que aquella de elaborar una Ley de RSE, dado que prevalece el criterio de voluntariedad en relación a estas prácticas, por lo que *“ésta no sería una solución, sino generar mecanismos y condiciones que faciliten el actuar socialmente responsable”*.

“(...) considerar que se trata de algo voluntario (...), aunque ya casi se está volviendo un requerimiento de competitividad para las empresas y las organizaciones (...)”

#### › 4.3.4. Formación y comunicación

El sistema educativo universitario en la región no incluye de manera integral la formación en RSE. Hasta el momento, de manera incipiente y paulatina, las Universidades comienzan a incluir la materia en su currículo, principalmente en las licenciaturas de naturaleza empresarial.<sup>19</sup> En otros casos, es un esfuerzo desarrollado a partir de la demanda de formación en el tema<sup>20</sup>; por ejemplo, en Costa Rica y Nicaragua<sup>21</sup> se ofrecen maestrías y diplomados en RSE. A pesar de estos esfuerzos, muchos de los actores consultados desconocen la existencia de estos programas.

Incluir temas de RSE en las maestrías de administración de empresas en Centroamérica no es suficiente. Para los actores entrevistados, es necesario que los esfuerzos sean sistemáticos y se revisen las competencias a desarrollar en los egresados para valorar los rasgos de la visión social que se pretende formar. Adicionalmente, se requiere seguimiento para saber si estos egresados están ubicados en áreas clave y si desde su posición en la organización donde trabajan, están incidiendo de manera positiva.

Muchos de los actores consultados critican la falta de reflexión y debate sobre temas de RSE desde las universidades y fuera del ámbito académico. Se consi-

---

<sup>18</sup> Ley No. 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, aprobada el 14 de Febrero del 2008 por la Asamblea Nacional de Nicaragua; Decreto No. 32-2010 Ley para la Maternidad Saludable, aprobada por el Congreso de la República de Guatemala en septiembre de 2010.

<sup>19</sup> La Universidad Centroamericana (UCA) Nicaragua ha incluido la RSE como un curso obligatorio en las carreras de Administración de Empresas y Marketing.

<sup>20</sup> UNITEC en Honduras ha desarrollado un diplomado en RSE en base a demandas específicas.

<sup>21</sup> En Nicaragua UNIRSE desarrolló un posgrado en RSE conjuntamente con la Universidad American College y desde 2013 con fondos de ICCO se ofrece una maestría en RSE y Derechos Humanos en la UAM.

dera que es muy poco lo que existe en términos de investigación sobre prácticas e impactos de acciones de RSE. Sin embargo, ha habido un aporte relevante de las asociaciones empresariales<sup>22</sup> vinculadas a la RSE y de organismos internacionales que han llevado a cabo estudios a nivel de Centro América y el resto de Latinoamérica. De manera complementaria, se realizan eventos sobre el tema; sin embargo, en estos espacios no se genera debate ni diálogo; es simplemente una exposición de experiencias con fines informativos.

En relación a la comunicación, hay actores que cuentan con reportes sistematizados que divulgan el impacto de sus acciones<sup>23</sup>. En su mayoría, no tienen estrategias sistemáticas y articuladas para divulgar los resultados e impactos de sus acciones. Sólo aquellos que deben rendir cuenta a los cooperantes desarrollan esfuerzos para documentar sus acciones y el impacto de las mismas. En muchos casos, las estrategias de comunicación utilizadas por los generadores de valor persiguen objetivos publicitarios, además que únicamente se difunden las buenas prácticas o bien se proporcionan datos que no son sujetos de comprobación.

A nivel regional no se aprecian mecanismos o instrumentos de medición del impacto de las acciones de RSE. Algunas empresas utilizan la herramienta INDICARSE e INDICARSE PYME, que es un sistema de autoevaluación en línea sobre RSE en 7 ejes temáticos (governabilidad, público interno, medio ambiente, políticas públicas, proveedores, mercadeo, comunidad) utilizado por 400 empresas por año en Centroamérica, que está homologado a ISO 26000 y a los Principios Rectores del Pacto Global<sup>24</sup>. No obstante, es más un instrumento de descripción de procesos que de medición de resultados. En este sentido, Font, Gudiño, Medina, Sánchez y Cardoso (2010) afirman que en la mayoría de las empresas, la RSE se trata como un tema de comunicación sin ninguna incidencia sobre las líneas clave del negocio. No existen herramientas que evalúen el impacto socioeconómico o ambiental de la empresa en el entorno.

La investigación en la región ha estado enfocada en la sistematización de buenas prácticas de RSE. Esto ha traído como resultado cierto nivel de reflexión y crítica al modelo de gestión de las empresas. Conviene señalar que las universidades no abordan este tema de forma permanente en sus agendas de investigación; es decir, los esfuerzos han sido aislados y de poco impacto.

<sup>22</sup> AED Costa Rica está trabajando en una propuesta para conformar una mesa de trabajo con Universidades siguiendo los seis principios de Educación Responsable, incorporando los principios de sostenibilidad en las carreras universitarias.

<sup>23</sup> Por ejemplo BAC Credomatic, FIFCO (Costa Rica) elaboran memorias de sostenibilidad.

<sup>24</sup> Recuperado de <http://www.integrarse.org/>

### › 4.3.5. **Financiamiento**

La mayoría de las empresas que realizan acciones de RSE las financian con recursos propios. La información sobre el presupuesto destinado a las mismas no se hace público y es un ejemplo más de la falta de énfasis en los temas de gobernanza, como la transparencia o rendición de cuentas. Sin embargo, aunque no es generalizado y no se encuentra información pública fácilmente, algunas empresas publican las acciones realizadas a través de memorias de sostenibilidad que recogen datos financieros y no financieros. Por otro lado, las organizaciones sin ánimo de lucro que reciben fondos de empresas para financiar sus acciones lo hacen público a través de reuniones de presentación de resultados y rendición de cuentas. En ese sentido, existe una disparidad en la voluntad de rendir cuentas. Mientras que Fundaciones y ONG, ya sea por ley o por responsabilidad ante los donantes, hacen públicas sus cuentas; las empresas están todavía lejos de tener esa voluntad de transparencia.

## **4.4 Impactos**

### › 4.4.1. **En los Generadores de Valor**

Hay una amplia variedad de beneficios en los Generadores de Valor producto del desarrollo de prácticas de RSE; desde aquellos relacionados con su imagen hasta aspectos de eficiencia y costos. En su mayoría, los beneficios se concentran en el fortalecimiento de la reputación o imagen ante los consumidores y comunidad; atracción y retención de talento; buen clima organizacional; mejores prácticas laborales; mayor competitividad; mejora de la calidad; posibilidades de encadenamientos con empresas multinacionales; apertura de nuevos mercados, reducción de costos y mayor eficiencia; sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

“ (...) “la RSE genera mayores ingresos a la par que mejora el clima laboral. Se combinan entre los más citados factores económicos como los ingresos o la competitividad con factores socio laborales como clima laboral, relaciones con la comunidad (...)”<sup>25</sup>

### › 4.4.2. **En el Desarrollo Humano**

Como se indicó previamente, no existe una medición de impactos que permita conocer la intensidad de los cambios en los niveles de vida y la mejora del desarrollo humano de los grupos de interés. Por consiguiente, las apreciaciones a tratar son

---

<sup>25</sup> Programa de Apoyo a la mejora del Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua, MIFIC. (2012). *Estrategia Nacional para el Impulso y la Implementación de la RSE en el sector MIPYME no agropecuario en Nicaragua*. Managua: Autor.



basadas en opiniones de los actores entrevistados y corroborada por fuentes secundarias consultadas.

Las acciones de RSE están focalizadas en pocos grupos de interés. La mayor contribución de las acciones se ha dado hacia los colaboradores y las comunidades. Con relación a los colaboradores, se observan avances en el cumplimiento de sus prestaciones de ley y condiciones de trabajo; así como programas de formación educativa que, en algunos casos, son extensivos a las familias de los trabajadores. En el caso de las comunidades, además de la creación de nuevas fuentes de empleo, se visualizan esfuerzos para dotarlas de infraestructura, por ejemplo, construcción y reparación de centros escolares, centros de salud, carreteras y servicios básicos, principalmente agua.

En general, se aprecia un mayor impacto de las acciones de RSE en el área rural. Se destaca el papel de las organizaciones de productores y cooperativas. Estas últimas son un actor importante, dado que apoyan el desarrollo de sus socios y de las comunidades donde están localizados; por ejemplo, facilitan financiamiento, asistencia técnica, insumos, acceso a mercados, desarrollo de infraestructura, entre otros. No obstante, son las acciones de RSE en las zonas urbanas las que más se visibilizan, debido al esfuerzo de divulgación de las grandes corporaciones, aun cuando su impacto sea limitado.

Las acciones se orientan principalmente en la provisión de recursos a los Grupos de Interés más que al desarrollo de condiciones que faciliten el uso de sus capacidades. En su mayoría, las acciones se enfocan en responder a algunas necesidades de los grupos vulnerables, pero no hay un esfuerzo sistemático en generar condiciones que contribuyan de manera sostenida al desarrollo humano. A pesar de lo anterior, se observan esfuerzos por apoyar a grupos específicos, como mujeres y jóvenes, a través de formación, acceso a financiamiento y equipamiento para apoyar nuevos emprendimientos o fortalecer aquellos que ya existen.

## 5. CASOS DE ÉXITO DE RSE EN CENTROAMÉRICA

Los casos ilustran ejemplos de Generadores de Valor en tres países de la región: Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. Las iniciativas presentan modelos de negocio pensados para alcanzar a poblaciones (consumidores) de la base de la pirámide, tradicionalmente excluidos de la prestación de importantes servicios y/o productos como acceso a salud y medicamentos, financiamiento, empleo digno, educación y nutrición suficiente y con calidad.

Los casos constituyen una sistematización con enfoque exploratorio, realizada a partir de entrevistas con personal de las instituciones y revisión de datos secundarios (informes anuales, presentaciones, etc.); se advierte que no recogen la perspectiva de los beneficiarios finales. La estructura consta de antecedentes, presentación de la organización, descripción de la propuesta de valor, lecciones aprendidas y desafíos.

### 5.1. Ideal Tecnologías (Nicaragua)

#### › 5.1.1 Antecedentes

iDEal Tecnologías nace de un programa de International Development Enterprises, IDE —una organización internacional sin fines de lucro— que trabaja hace 30 años con el objetivo de crear oportunidades de ingreso para pequeños productores alrededor del mundo. Además de promover el uso de equipos de riego, contempla otros productos como filtros de agua, letrinas y bombas de pedal. Uno de los componentes del trabajo de IDE es contribuir a identificar y crear mercados, dado que la experiencia ha demostrado que la tecnología por sí sola no es suficiente.

En el 2007, un equipo de expertos en tecnologías de riego y mercados de IDE, realizó una pre evaluación para analizar la conveniencia de trabajar en países como Nicaragua<sup>26</sup> y Honduras. En estos años, la problemática del agua y la necesidad de pensar en alternativas como la introducción de equipos de riego, no eran consi-

<sup>26</sup> En este país se inició el trabajo a través de un proyecto piloto para determinar los beneficios de los sistemas de micro irrigación de bajo costo para pequeños productores de café.

derados con la importancia debida, pero IDE visualizó problemas en el futuro de estos países y verificó que la tecnología se podía adaptar muy bien en Nicaragua.

IDE visualizó una gran potencial en Nicaragua, cuando comparado con países como Asia donde los productores tienen áreas de siembra muy pequeñas:

*\* “En Nicaragua nos sorprendió mucho el hecho que los productores tienen tanta tierra, esto no es un problema, también había suficiente agua comparado con África y Asia. Esto nos motivó a empezar un emprendimiento aquí. Pensamos en una empresa social porque consideramos que puede ser sostenible trabajar de esta manera, no vamos a depender de fondos y caso éstos se necesiten serán destinados a algo específico”.<sup>27</sup>*

En 2010 nace iDEal Tecnologías como una empresa social propiedad de IDE, que tiene el objetivo de llegar hasta los agricultores pobres gracias al bajo costo de sus sistemas de riego. La idea es que estos sistemas de micro riego permitan al productor producir durante la temporada seca<sup>28</sup>, lo cual le permite obtener una cosecha suplementaria que dará más ingresos y la seguridad alimentaria de su familia<sup>29</sup>.

Luego de iniciado el trabajo, la empresa percibió que solamente distribuir equipos de riego no produce los cambios esperados, porque aunque se trata de una tecnología de fácil manejo, los productores muchas veces no tienen conocimiento sobre manejo de cultivos. Por esta razón, se integró un sólido componente de asistencia técnica que se ha revelado de gran importancia, especialmente en el caso de los pequeños productores.

### MISIÓN

---

\* Aumentar los ingresos de los hogares rurales pobres, a través de tecnología de irrigación apropiada.

---

<sup>27</sup> Entrevista con Nadja Schaeffli, Gerente General y Directora de País de iDEal Tecnologías.

<sup>28</sup> Estos sistemas proporcionan un ahorro de agua de 30 a 70 por ciento, en gran medida reducen el trabajo, y aplican con precisión los abonos. Esto hace posible el cultivo durante la estación seca, con el consiguiente aumento del rendimiento de hasta un 30 por ciento (Proyecto “Difusión de sistemas de riego por goteo de baja presión para frijol en rotación”, REDSICTA – IICA – COSUDE FASE III, <http://www.observatorioredsicta.info/sites/default/files/field/files/proyectomicroriego honduras.pdf>

<sup>29</sup> Tomado de “Seguimiento al cliente y monitoreo – Manual de uso de los cuestionarios” elaborado en enero de 2012 y facilitado por Nadja Schaeffli, Gerente General y Directora de País de iDEal Tecnologías.



### › 5.1.2. Presentación de la organización

iDEal Tecnologías es una empresa con objetivos financieros y sociales que está interesada en posicionarse en el mercado como una empresa de productos y servicios de calidad. Tiene beneficiarios en todo el país.

En la actualidad se atienden aproximadamente 10 mil productores a nivel nacional, lo cual no corresponde al número de equipos vendidos, dado que algunos productores compran más de un equipo.

En relación a la asistencia técnica, aproximadamente el 50% ha sido asistido, esto debido a que algunos no necesitan de apoyo, el énfasis es el trabajo con pequeños y medianos productores que constituyen el segmento meta de la empresa.

iDEal posee un pequeño equipo de 12 colaboradores, entre los cuales se cuenta con técnicos agrónomos que viven en las zonas y son los responsables de asistir técnicamente a los y las productoras. Existen dos formas de atención, una de ellas es a través de organizaciones como cooperativas, asociaciones, ONG u otras iniciativas, en este caso se trabaja con grupos de productores, pero también se atiende a productores individuales.

FIGURA 5. Departamentos donde iDEal Tecnologías tiene presencia



### › 5.1.3. Descripción de la propuesta de valor

Cuando el productor manifiesta la necesidad de adquirir un equipo de riego, el técnico realiza un diagnóstico de la parcela dado que es muy importante ver la disponibilidad de agua, (...) *“preferimos decirle al productor —y aquí se manifiesta en parte la Responsabilidad Social— usted no tiene suficiente agua, así que no le conviene comprar un equipo de riego porque no le va a resolver”*<sup>30</sup>.

Verificar estas condiciones en campo es muy importante, si el técnico valora que hay suficiente agua, hace el diseño del equipo y el productor lo compra, caso éste no tenga conocimiento del cultivo que quiere establecer, se le brinda asesoría técnica.

Los equipos se fabrican de acuerdo a las necesidades de cada productor, son personalizados. iDEal Tecnologías no ofrece servicios de crédito, por tanto el pago de los equipos puede realizarse mediante tres vías: una de ellas es a través de las cooperativas o asociaciones que apoyan con fondos para cubrir una parte del costo y el productor asume la otra parte (esta es la forma que más se utiliza). Otra manera es que los productores asuman el pago total del equipo y la tercera forma es cuando los productores acuden a una micro financiera, sin embargo esta no es todavía una alternativa viable, razón por la cual no hay muchos productores que lo financien de esta manera.

El trabajo con las cooperativas es la vía más adecuada, porque los productores ya están organizados y poseen mercado. Esta condición es importante, dado que el productor tiene que conseguir vender la producción, caso contrario, el objetivo de generación de ingresos no se cumple. El apoyo de la cooperativa es fundamental, una vez que ésta puede comprar el producto antes de la cosecha para que el productor tenga el efectivo que le permita realizar las inversiones necesarias en su parcela y desarrollar el ciclo.

Los precios de los equipos varían, el más pequeño que es de 20 metros cuadrados vale 15 dólares y generalmente se utiliza para jardines o autoconsumo. Otros equipos de mayor tamaño, que pueden ser para espacios de 1 manzana, varían entre 800 a 1200 dólares. El tamaño del equipo depende también del tipo de cultivo, si el espacio entre las plantas es pequeño implica que se requiere más material y el equipo es más caro.

La tecnología de los equipos de riego proviene de India, donde funciona un centro de investigación; en este lugar se desarrollan todas las innovaciones. De esta manera, si en Nicaragua se requiere de un determinado equipo se realiza una solicitud a India y ellos diseñan el producto más adecuado a esta zona. iDEal

<sup>30</sup> Entrevista con Nadja Schaepli, Gerente General y Directora de País de iDEal Tecnologías.

Tecnologías tiene alianzas con el Zamorano a través de IDE Honduras, donde son probados los primeros prototipos, una vez que ellos lo aprueban, se empiezan a producir y a vender.

En 2010 la empresa llevó un fabricante nicaragüense para que se capacitara en India, a fin de crear condiciones para la fabricación local de la mayor parte de los componentes. En la actualidad, el PVC se adquiere localmente así como las mangueras y el resto de los componentes, sin embargo, todavía hay partes como los microtubos que se importan de este país.

Partes del sistema son fabricados por pequeños proveedores que entregan al productor mediano localizado en Managua. Esto ha contribuido para que los tiempos de espera sean más cortos y que el control de calidad sea más efectivo. Además, iDEal quiere también crear ingresos en este eslabón de la cadena.

## Los cambios/resultados que se han generado

Existe un estudio de IDE realizado a nivel global, que muestra que los ingresos de los productores pueden aumentar de 30 hasta 90% con la utilización de los equipos de riego, sin embargo lo que más llama la atención es el cambio que se opera en las personas, sobre todo las mujeres<sup>31</sup>.

Para facilitar la distribución de los equipos de riego, la empresa creó una red de distribuidores, integrada por 50 productores líderes a nivel nacional, que tienen experiencia junto a la organización. De esta manera, se garantiza que los distribuidores, que cuentan con un inventario de repuestos y componentes, estén cerca de los clientes. Esto les permite atender los requerimientos de los productores con mayor prontitud.

Lo anterior supone un cambio significativo e interesa mucho a la empresa, porque los distribuidores ganan un margen y mejoran sus ingresos. Se trata de productores que trabajan por la mañana en sus fincas y por las tardes organizan reuniones con otros productores para conocer sus necesidades en relación a los equipos de riego.

---

<sup>31</sup> (...) "muchas empiezan con su jardín y se sienten orgullosas, pero luego ven que hay ventas y que pueden apoyar a su familia. Tenemos ejemplos interesantes en la Isla de Ometepe, donde hay grupos de mujeres que cuando comenzaron a vender, todas sus ganancias las usaron para la casa, después guardaron dinero para comprar un equipo de riego más grande, eso fue una decisión de ellas, ese cambio de mentalidad es fascinante, los niños van a la escuela y antes no podían, las mujeres se compraron lentes, reformaron o construyeron sus casas". Entrevista con Nadja Schaepli, Gerente General y Directora de País de IDEal Tecnologías.

Los productores adquieren los sistemas de riego por diferentes razones, una de las más importantes es que ya tienen problemas de agua<sup>32</sup> y con estos equipos se puede reducir hasta en un 70% la cantidad de agua que se usa.

De la misma manera, se ahorra dinero en mano de obra, porque si tuvieran que regar a mano se necesita mucho tiempo y trabajo. Por otro lado, los productores adquieren los equipos porque tienen seguridad que gracias a éstos obtendrán más ingresos.

### **Dificultades/limitaciones**

Los servicios de asistencia técnica son escasos en Nicaragua; los productores requieren de mucha asesoría y aunque existan instituciones que puedan proveer este tipo de apoyo, no se visibilizan. Los productores no saben dónde dirigirse cuando necesitan orientación, por esta razón los técnicos de iDEal son muy valorizados y atienden consultas de todo tipo, no apenas en relación al uso de los equipos y manejo de cultivos.

Se invirtió mucho tiempo para crear la empresa y legalizarla, pero este camino ya fue recorrido. Con el tema de las importaciones aún se enfrentan muchas dificultades, sobre todo los tiempos que deben esperar para que aduana entregue los componentes importados de India.

Al mismo tiempo, se aprobó recientemente una nueva ley que exonera los equipos de riego, lo cual es positivo para los productores. Nicaragua es un país más seguro, cuando comparado a los otros países centroamericanos, eso ayuda a que la empresa tenga confianza y se proponga ampliar su alcance en el largo plazo.

### **Alianzas**

En algunas regiones, la empresa articula sus acciones con el INTA, MEFCCA y las alcaldías, aún cuando estos actores no tienen una estrategia clara para enfrentar el problema del agua. Recientemente, iDEal participó en un foro organizado por el INTA atendiendo un mandato de la presidencia orientado a buscar soluciones

---

<sup>32</sup> La innovación de sistemas de riego por goteo de baja presión es una alternativa que en la actualidad reemplaza a los sistemas de riego por goteo convencionales, para aquellos productores que no cuentan con caudales suficientes para el riego de sus cultivos. Ello hace que los sistemas de baja presión sean una alternativa puesto que con cantidades menores de agua y con menor presión hacen igual de eficiente un riego por goteo para dotar de las cantidades necesarias de agua para el manejo de un cultivo. (Tomado de: Proyecto "Difusión de sistemas de riego por goteo de baja presión para frijol en rotación", RED SICTA - IICA - COSUDE FASE III, <http://www.observatorioredsicta.info/sites/default/files/field/files/proyectomicroriegohonduras.pdf>)

para este problema<sup>33</sup>. En esta misma línea, se establecen articulaciones con IICA y APEN.

A nivel internacional, IDE forma parte de numerosas redes donde tiene mucho que aportar, gracias a su experiencia en la generación de alternativas viables y sostenibles para el problema del agua.

iDEal trabaja con muchas cooperativas en todo el país. Las cooperativas son aliadas perfectas, porque muchas de ellas compran la cosecha de los productores (conexión al mercado), además que proporcionan crédito y en algunos casos, asistencia técnica.

Grandes distribuidores de equipos de riego como AMANCO, Agrológico y DISA-GRO, no constituyen competencia para iDEal Tecnologías. Éstos atienden a grandes productores y más bien, en ocasiones actúan como aliados en los territorios al remitir productores pequeños que no hacen parte de su segmento de interés.

#### › 5.1.4. Lecciones aprendidas

- \* Al inicio fue muy difícil vender equipos de riego, debido a las complejidades que vienen asociadas como el manejo del cultivo y los mercados, por eso fue bastante acertado introducir el componente de asistencia técnica, aun sabiendo que es un servicio caro.
- \* Por otro lado, la empresa pretendió tener presencia en todo el país, pero luego se vio que esto no era viable; hay demanda de otras regiones pero todavía no se contempla atenderlos.
- \* Las mujeres y los jóvenes son menos resistentes al cambio, tienen una mente más abierta.
- \* Crear una empresa social que promueve productos para el segmento de productores pobres no es una tarea fácil, ni rápida. Se necesita mucha paciencia, enfoque social y control del aspecto financiero para que se logre el objetivo.

---

<sup>33</sup> En este sentido, iDEal está trabajando algunas articulaciones con otros organismos que han iniciado acciones para construir reservorios de agua en zonas secas.

### › 5.1.5. Desafíos

En este momento iDEal ha iniciado el monitoreo<sup>34</sup> de 200 productores, tarea que se extenderá por 1 año y que tiene como propósito, verificar si al final de este período los productores habrán mejorado sus ingresos, que es la principal misión de la organización.

Los sistemas de riego no son subsidiados, el productor paga un precio justo; lo que sí se subsidia son las asistencias técnicas. Si bien es cierto, algunos productores pagan por este servicio, la mayoría no lo hace. Continuar brindando este servicio constituye un desafío dado que el mismo requiere de personal capacitado, que además tenga capacidad de establecer alianzas con otras instituciones en el territorio.

La empresa recibe apoyo de organismos como la Cooperación Suiza y otros organismos de Austria y España que están financiando el proyecto de crear la empresa social, por lo que parte de los costos fijos los asumen estos donantes. Es un desafío poder cubrir estos costos sin necesidad de depender de apoyo externo.

*\* (...) el principal reto para el futuro es lograr que la empresa sea auto sostenible<sup>35</sup>, pero lograrlo supone un camino difícil y largo porque una empresa social tiene que generar ingresos, al mismo tiempo está enfocada en usar estos ingresos con un fin social. En este sentido, iDEal actúa de forma responsable, si un productor no tiene condiciones de instalar un equipo, le recomendamos que no lo haga. Esto hace más demorado el proceso de alcanzar el punto de equilibrio, pero también es más sano desde el punto de vista de los clientes, que son orientados de forma adecuada<sup>36</sup>.*

A pesar de lo anterior, el equipo de iDEal tiene confianza y apuesta en el aumento gradual de las ventas. Esto seguramente se conseguirá cuando productores que no hacen uso de la tecnología, perciban y valoricen como positivo el avance de sus vecinos que sí hacen uso de la misma. En este sentido, se han comenzado a percibir resultados pues ahora son los propios productores que llaman a la empresa, interesados en adquirir equipos de riego.

Ampliar el alcance significa aumentar la red de distribuidores, sobre todo en el campo. Disponer de alternativas adecuadas de crédito para los productores, ayudaría significativamente a alcanzar este objetivo. Lo anterior abre oportunidades

<sup>34</sup> La empresa utiliza los sistemas de contabilidad y de monitoreo de IDE.

<sup>35</sup> iDEal Tecnologías quiere lograr un doble resultado final, que incluye la sostenibilidad financiera y el impacto social. Sin embargo, en muchas empresas sociales un enfoque casi exclusivo sobre el desempeño financiero eclipsa a la igualmente importante misión social de la micro-irrigación (Tomado de Reporte Final IDE - The bop market for drip irrigation, 2015, facilitado por Nadja Schaepli, Gerente General y Directora de País de iDEal Tecnologías.

<sup>36</sup> Entrevista con Nadja Schaepli, Gerente General y Directora de País de iDEal Tecnologías.

de establecer alianzas con organizaciones que se encarguen de este tema, para llevar los sistemas de micro irrigación a más productores a nivel nacional.

## **5.2 League Central América (El Salvador)**

### **› 5.2.1. Antecedentes**

League Central América es una empresa del sector maquila establecida en 2009 en El Salvador. La empresa forma parte de League Collegiate Outfitters, una empresa de diseño de ropa para las universidades Norteamericanas con sede en Philadelphia, Estados Unidos, fundada por Drew Wolf en 1991, convirtiéndose en 1996 en sociedad anónima con la incorporación de Larry Klebanoff. La empresa inició con la producción en pequeña escala de accesorios de vestimenta universitaria para unas cuantas universidades de Estados Unidos. Eventualmente creció y actualmente produce una línea completa de vestimenta (o atuendos) para universidades norteamericanas.

En sus inicios League Collegiate Outfitters dependía de la subcontratación de empresas textiles centroamericanas para maquilar las prendas y accesorios de vestir diseñados. Una de estas empresas maquiladoras operaba en Guatemala y a raíz del cierre de operaciones de la misma, League Collegiate Outfitter tuvo la oportunidad de comprar sus activos e instalar su propia planta maquiladora. Este paso permitió a la empresa integrar hacia atrás sus operaciones en la cadena, abarcando ahora el diseño y la producción.

### **› 5.2.2. Presentación de la organización.**

La empresa League Central América es una empresa privada con fines de lucro del sector de maquila de ropa que produce vestimentas y accesorios bajo la marca League91, exclusivamente. La planta se encuentra ubicada en el Parque Industrial American Park que alberga 19 plantas industriales, en la ciudad De Arce, El Salvador; inició operaciones en 2009 con 30 empleados y actualmente tiene a 450 personas trabajando en la planta. Toda la producción textil es exportada a Estados Unidos donde se encuentran sus compradores, en total 3mil universidades y centros de educación.

LCA tiene un “Programa de desarrollo humano”, en el marco de su RSE, que se resume en “desarrollar un modelo gerencial amigable con el medio ambiente y la sociedad, logrando conciliar los objetivos de crecimiento de la empresa, optimización de las utilidades y crecimiento patrimonial accionario, con los objetivos de desarrollo del personal, aportando y ayudando a los colaboradores para cambiar

las condiciones de exclusión y de pobreza en las cuales se encuentran”<sup>37</sup>. Es notable que los objetivos sociales y los objetivos corporativos son compatibles, lo que permite la creación de una política de RSE de League, que forma parte de su ADN, según se muestra en la siguiente figura.

#### TRABAJO EN EQUIPO-VOLUNTARIADO



#### MISIÓN:

\* Existimos gracias a El Salvador y para inspirar sin límites la Responsabilidad Corporativa en la región<sup>38</sup>.

#### › 5.2.3. Descripción de la propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa radica en sus acciones de RSE que tienen por objetivo operar una empresa de maquila textil que promueva seguridad, legalidad y ética entre sus trabajadores de manera que mejore la calidad de vida de los mismos; es decir, atender a las necesidades y problemáticas que vive el público interno de la empresa. En este sentido y desde sus inicios en 1998 League es miembro de la Asociación Trabajo Justo (Fair Labor Association) y también ha requerido a otras maquiladores que producen para League a adoptar el Código de Conducta de la Asociación de Trabajo Justo. En el caso de la planta en Arce, El Salvador, la empresa cumplió con el código y fue más allá del mismo al mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores, las de sus familiares y la comunidad donde opera. Actualmente a través de su Programa de Desarrollo Humano la empresa desarrolla 12 programas de RSE aglutinados en cuatro grandes ejes: familia segura, plan 600, reinserción laboral y cuidar y respetar el medio ambiente.

<sup>37</sup> Entrevista con el Ingeniero Rodrigo Bolaños, Gerente General League Central America.

<sup>38</sup> idem



## Familia Segura

League Central América identificó problemas de sus trabajadores, particularmente madres solteras, como la falta de una guardería infantil donde estas puedan dejar a sus hijos durante las horas de trabajo. La empresa instaló, en apoyo con el parque industrial American Park<sup>39</sup>, una guardería a lo interno del parque para atender a los hijos de los trabajadores durante las horas laborales. Centro de Desarrollo Infantil (CDI), busca desarrollar las capacidades cognitivas, socio-afectivas y motrices de los niños. El trabajo con los padres se desarrolla a través de una escuela para padres, donde se enseñan temáticas familiares que impactan en la crianza de los hijos. Inicia desde el 2010 y atienden a niños de empleados de League y de otras fábricas del Parque Industrial. Los trabajadores pagan US\$20 por mes por los servicios de la guardería y el resto de los costos operativos de la misma son cubiertos (subsidiados) por League y las donaciones de otros trabajadores de League Collegiate Outfitters. Actualmente existe interés por ampliar las instalaciones de la guardería para poder atender entre 200 y 500 niños en edades entre recién nacidos y 5 años, hijos de unos 15mil trabajadores de todo el parque industrial American Park.

Por otro lado, otro tema atendido por League es la falta de educación básica de sus trabajadores; según un diagnóstico realizado por la empresa, 60% de sus empleados no habían culminado la educación de primaria. El Programa Educativo de League inició en el año de 2012, mediante la modalidad de educación flexible. Bajo el programa, los trabajadores reciben 4 horas de clases diarias y tiene la oportunidad de cursar de primero a sexto grado en tres años calendario (dos grados por año). Los cursos son impartidos por el personal de la planta con mayor nivel educativo, de manera voluntaria, y capacitados por el Ministerio de Educación del país. Los costos del programa se cubren a través de pagos voluntarios de los trabajadores que van desde US\$1 por mes.

De manera similar, la creación de una cooperativa de ahorro y préstamo entre los trabajadores ha traído un efecto positivo sobre los mismos. La cooperativa opera como una entidad separada de League, pero es asistida por la empresa en materia administrativa y financiera. La cooperativa fue creada para resolver los problemas de falta de acceso a crédito de los trabajadores y para dar la oportunidad de solventar la situación de deuda insostenible de muchos trabajadores que habían pactado préstamos con prestamistas privados. La cooperativa ha permitido reestructurar la deuda a niveles sostenibles a través del cobro de intereses menores a los cobrados por los prestamistas. También la cooperativa es una fuente de financiamiento para gastos imprevistos o emergencias de los trabajadores, como: gastos de salud, hospital y reparaciones del hogar.

---

<sup>39</sup> American Park facilitó un espacio físico dentro de sus instalaciones para la guardería, a cambio League se comprometió a asumir los costos operativos de la misma.

Por último, el programa de construcción de viviendas es también parte de los programas de apoyo a la familia, donde se identifican familias con necesidad de solventar necesidades básicas relacionadas con las viviendas. Estos proyectos funcionan mediante tres factores importantes de apoyo: i) apoyo del departamento de Mantenimiento de LCA, facilitando apoyo técnico y herramientas para el desarrollo del programa de construcción; ii) aportación económica de la dirección de la empresa para apoyar este tipo de proyectos; y iii) aporte mediante mano de obra voluntaria del personal de League, para el desarrollo de la obra civil de las casas a remodelar o construir.

### Plan 600

La adopción de políticas flexibles de contratación de conyugues y/o familiares en primer grado, ha permitido aumentar los ingresos familiares. El pago de salarios superiores al mínimo indicado en la región para el sector de maquila, junto con una política de contratación de parejas y familiares de trabajadores ha permitido elevar el nivel de vida de sus trabajadores. A su vez, el programa ha permitido no solo fortalecer la economía familiar de los colaboradores, si no también fortalecer las relaciones internas de la empresa al tener miembros de la misma familia laborando en la misma empresa. Del total de trabajadores de League, 120 personas (26% del total) pertenecen a grupos familiares.

### Reinserción Laboral

Pero tal vez el aspecto más relevante de las acciones de RSE de League Central America, en el contexto de la realidad de El Salvador y el problema de las maras<sup>40</sup>, es su Programa de Inserción Laboral (PIL) que trabaja con mareros y personas con discapacidad. La falta de empleo entre jóvenes pobres del El Salvador, entre otras cosas, tiene su expresión en la violencia a través de las maras; para paliar este problema la empresa provee oportunidades laborales a ex miembros de maras que buscan activamente abandonar las mismas, especialmente entre parejas jóvenes con hijos. A través de este programa la empresa ha logrado que el 17% de su fuerza laboral sean ex pandilleros rehabilitados, brindando una segunda oportunidad a jóvenes marginados por la sociedad.

De manera similar, League también contrata a personas con discapacidad, brindando más oportunidades de empleo a grupos excluidos; actualmente 21 de sus colaboradores experimentan algún tipo de discapacidad. League trabaja arduamente por la equiparación de oportunidades, no solo dentro de su planta con el acondicionamiento de ésta para responder a las necesidades de sus trabajadores

<sup>40</sup> Mara: pandilla juvenil organizada y de conducta violenta; tomado de la Real Academia Española.

discapacitados, sino también dentro del entorno del parque industrial, promoviendo ferias de empleo para brindar oportunidades a personas con discapacidad, para que se incluyan dentro del mercado laboral y que las empresas puedan contratarlas.

Adicionalmente, League ha procedido a desarrollar la Villa League, que es un conjunto de residencias para las personas con discapacidad, empleadas en la fábrica, construida muy cerca de la planta textil con el objetivo de facilitarles su llegada al trabajo y su incorporación a la vida laboral. Villa League está equipada con instalaciones adecuadas como rampas para desplazamiento, barras de apoyo, baños acondicionados; cuenta además con áreas con servicios básicos como electricidad, agua potable de servicio, lavadora, secadora, refrigerador, cocina, microonda, agua caliente, agua potable envasada. La residencia cuenta con personal de vigilancia las 24 horas al día para atender necesidades del personal. Como parte del servicio de esta prestación se proporciona transporte diario al personal que vive en la residencia. Actualmente Villa League cuenta con seis residentes.

## **Cuidar y Respetar el medio ambiente**

El programa de reciclaje de agua permite a League reutilizar el agua de la planta, disminuyendo el impacto sobre el medioambiente. League cuenta con una planta de tratamiento de agua, para recuperación del agua generada en el departamento de Serigrafía durante el proceso de lavado de marcos. El agua es tratada para volver a ser utilizada, permitiendo procesar y reutilizar hasta 6 metros cúbicos de agua por día (132 metros cúbicos de agua que se ahorran al mes), cuidando así las reservas de agua de los mantos acuíferos de la zona. El tratar el agua evita la contaminación de los suelos de la zona protegiendo de esta manera el medio ambiente del país.

## **Beneficios**

Las acciones de RSE no solo han generado beneficios para los trabajadores de League Central América, según se describió arriba, sino también en beneficios para la propia empresa. Datos sobre los beneficios provistos por la empresa a sus trabajadores: la rotación de personal es casi 0%; hay una alta satisfacción y valoración de los trabajadores a su empresa (empleador); el Programa Escuela ha mejorado el clima laboral en la medida en que los trabajadores comparten horas en tiempo de la empresa y tiempo en la escuela, donde un capataz pasa de ser un jefe a un mentor en los programas educativos. A su vez, la contratación de familiares transforma el clima laboral de la empresa donde existe un mayor grado de conocimiento e integración entre trabajadores.

## Lecciones aprendidas

- \* Es importante poder conocer y medir las necesidades del público interno y pensar, de forma creativa, cómo desde la empresa se puede dar solución a las mismas para mejorar el nivel de vida de los trabajadores. Los problemas y necesidades de los trabajadores de la empresa a veces no son tan evidentes; por ejemplo, la falta de acceso a crédito formal a tasas de interés razonables era una limitante importante para los trabajadores con deuda y atrapados en las redes de los prestamistas privados. La fundación y operación de cooperativas de ahorro y crédito vino a disminuir la carga de la deuda y liberar recursos que se traducen en mayor bienestar de los trabajadores. De manera similar, la falta de educación básica, aunque no afectara de manera negativa la productividad de los trabajadores, representaba una necesidad o anhelo entre el personal de la empresa. El programa educativo vino a mitigar el problema y a levantar el autoestima de los trabajadores.
- \* Un aspecto importante para el desarrollo de acciones de RSE que mejoren el nivel de vida de los trabajadores de League, ha sido el establecer alianzas con actores claves que apoyen sus iniciativas. El caso más importantes es tal vez la alianza con la Universidad Centroamericana (UCA) José Simeón Cañas de El Salvador. A través del trabajo con sacerdotes y guías espirituales fue posible identificar los candidatos ex mareros que estaban listos para dar el salto y salir de las pandillas; únicamente la recomendación de los guías espirituales que trabajan con pandilleros era tomada en cuenta para seleccionar a los individuos que entrarían a trabajar a la empresa. Esta alianza facilitó las acciones de League en su programa de Inserción Laboral en la medida en que los ex mareros eran avalados o recomendados para poder integrarse a la empresa como un nuevo trabajador. A su vez, el programa educativo contó con el apoyo de la ONG CIDEP (Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y Progreso Social), y a través de esta alianza League aporta las instalaciones para desarrollar los estudios y CIDEP aporta la capacitación a los profesores. Los costos del desarrollo de este programa son aportados por LCA y CIDEP.

## 5.3 Nutrivida (Costa Rica)

### › 5.3.1 Antecedentes

Nutrivida es una empresa social que nace en 2013 de la alianza entre la compañía costarricense Florida Ice and Farm Company (FIFCO) y Yunus Social Business (GmbH) del premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus de Bangladesh. FIFCO es una empresa pública fundada en 1908 que se dedica a producir y distribuir bebidas y alimentos en Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos. Yunus Social Business incuba y financia a empresarios locales con el fin de crear y potenciar ideas de negocios que abordan y resuelven problemas sociales de todo el mundo.

Para el desarrollo del proyecto realizaron un censo en las poblaciones de riesgo nutricional con el apoyo del Ministerio de Salud, la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Caja de Seguro Social, encontrándose que más del 60% de cantones (municipios) de Costa Rica tienen mal nutrición. Asimismo, mediante la investigación identificaron que los productos que más se consumían en el país eran arroz, frijoles, bebidas en polvo y sopas en polvo. A partir de esto se crearon 3 productos alimenticios fortificados, de buen sabor y de alta calidad nutricional: un cereal infantil, una sopa instantánea de pollo y una bebida en polvo, así como un paquete con una comida completa denominado Nutripack, que contiene bebida y sopa.

Nutrivida recibió de FIFCO una inversión de capital semilla de 600 mil dólares para comenzar su operación dentro de un modelo de producción sostenible.

### › 5.3.2 Presentación de la organización

Nutrivida es una empresa social, cuya misión es erradicar la subnutrición en Costa Rica y reducir significativamente la desnutrición de Centroamérica y Haití. La empresa está ubicada en Heredia, cuenta con 10 colaboradores y una planta de producción de 220 m<sup>2</sup>, inaugurada el 25 de noviembre de 2013.

Capital Semilla 600 mil dólares	150 mil unidades vendidas por mes	Red MANU + 400 mujeres jefes de hogar	+5000 puntos detallistas
------------------------------------	--------------------------------------	---	-----------------------------

Como primer paso la empresa se planteó atender su mercado local. Las comunidades cercanas a Pavas (Pavas Centro, Santa Cecilia San Juan, Bribri, Lomas del Río, Pueblo Nuevo, Libertad 1 y Libertad 2) así como La Carpio, son las primeras zonas en las que Nutrivida colocó sus productos a través de la Red Mamás pro Nutrición (MANU) con muy buenos resultados.

Actualmente, los alimentos de Nutrivida se comercializan en más de 5,000 comercios detallistas en Costa Rica, entre ellos, pulperías, minisúper, supermercados independientes del Gran Área Metropolitana (GAM), la cadena de supermercados Palí, Maxi Palí, Walmart, Megasuper en todo el país, las Musmanni Mini Súper y a través de MANU compuesta por más de 400 jefas de hogar de escasos recursos, quienes se convierten en microempresarias y reciben una fuente de ingresos<sup>41</sup>. La Red MANU, junto con Fundación Mujer y Grameen Bank Costa Rica, llevan los productos a comunidades como La Carpio, Guarari, Guapiles, Límón y Siquirres<sup>42</sup>. Tienen planes de expansión a Guatemala y Nicaragua, como primeros mercados objetivos.

Las comunidades donde Nutrivida distribuye sus productos en Costa Rica, son territorios que se han identificado porque presentan problemas de desnutrición y altos índices de pobreza.

### › 5.3.3 Descripción de la propuesta de valor

Nutrivida se apunta como la primera empresa social de Centroamérica que sigue el modelo de negocios creado por el profesor Muhammad Yunus, cuyo objetivo es reducir la pobreza o atender algún problema social o ambiental.

Nutrivida pretende atender tres dimensiones de la problemática social existente en Costa Rica: la subnutrición y desnutrición en poblaciones vulnerables, la pobreza y la desigualdad de género. Por tanto, esta empresa se presenta como una propuesta a un problema social apremiante para la población como es la subnutrición y desnutrición infantil; así como reducir la pobreza y apoyar el empoderamiento femenino.

### ¿Por qué estas tres dimensiones?

Una primera dimensión es la subnutrición, que se refiere a una deficiencia de micronutrientes (vitaminas y minerales) también llamada “hambre oculta”; debido a que se presenta a menudo sin mostrar signos clínicos. En el caso de Costa Rica, los datos para niños y niñas menores de 5 años son los siguientes:<sup>43</sup> baja estatura para la edad correspondiente (29,4%); bajo peso para la edad correspondiente (16,3%); bajo peso con respecto a la estatura correspondiente —emaciación— (8,3%); Anemia (déficit de hierro): 7,6%.

<sup>41</sup> <http://www.florida.co.cr/website/News/detail/111>

<sup>42</sup> <http://www.nutrivida.co.cr/contenido/sos-mama/donde-los-encontras/>

<sup>43</sup> <http://www.nutrivida.co.cr/contenido/sos-mama/una-familia-nutrida/>

Nutrivida trabaja la subnutrición en poblaciones vulnerables sufrida durante los dos primeros años de vida (1000 días). Se considera relevante esta ventana de tiempo, porque durante este período niñas y niños requieren mayores cantidades de alimento nutritivo para su sano desarrollo y tienen más probabilidades de prevenir la subnutrición.

Una segunda dimensión es la pobreza. Según el PNUD, en el 2012, un 6.3% de los hogares en Costa Rica se encontraba en pobreza extrema (ingreso per cápita no cubre el costo de la canasta básica de alimentos); un 14.3% en pobreza no extrema (ingreso per cápita supera el costo de la canasta básica de alimentos pero no alcanza la línea de pobreza); un 12.4% se encontraban en vulnerabilidad económica (cuyo ingreso per cápita supera la línea de pobreza, pero es igual o inferior a 1,4 veces la misma); y un 66.9% de los hogares no eran ni pobres ni vulnerables, según los criterios definidos.

La última dimensión es la desigualdad de género, un aspecto relevante cuando se analiza la pobreza, donde los hogares con jefatura femenina tienen mayor riesgo de ser pobres. En Costa Rica, el 65.4% de los hogares tienen jefatura masculina; sin embargo, cuando se considera la situación de pobreza de los hogares, la proporción de mujeres jefas de hogar aumenta conforme aumenta la pobreza. Así, en el caso de los hogares en pobreza extrema la jefatura femenina alcanza 41.4%, en los pobres no extremos 37.8%, mientras que entre los vulnerables y no pobres ni vulnerables, no hay diferencia, con un 33%.

## ¿Cómo funciona?

Para dar respuesta a las problemáticas planteadas anteriormente, Nutrivida inauguró una planta de producción la cual está desarrollando, produciendo y distribuyendo productos altamente nutritivos para la población meta a un precio accesible. En base a un estudio antropológico, en las poblaciones de riesgo nutricional, desarrollaron 5 vehículos (productos) de fortificación<sup>44</sup> de alta calidad nutricional.

La propuesta de valor de Nutrivida consiste en producir y distribuir productos fortificados con los micronutrientes más importantes de los cuales la población, especialmente los niños y niñas, carecen. A través de la familia de productos desarrollados, la población tiene acceso a los micronutrientes claves que les permite complementar y enriquecer la dieta cuando no se puede comer toda la variedad de alimentos necesarios.

---

<sup>44</sup> A los productos desarrollados por Nutrivida (sopas instantáneas y bebidas) se les denomina "vehículos de fortificación"; porque se trata de productos con alto valor nutricional. La fortificación se define como la adición de uno o más nutrientes a un alimento a fin de mejorar su calidad para las personas que lo consumen, en general con el objeto de reducir o controlar una carencia de nutrientes.

Para reducir la pobreza y apoyar el empoderamiento femenino, Nutrivida también genera empleos y micro-empresarios para mujeres jefas de hogar a través la red de mujeres MANU. Estas mujeres pasan por un proceso de selección y luego se les desarrolla para ser microempresarias exitosas con el apoyo de organizaciones como Voces Vitales; donde tienen el potencial de impactar positivamente a sus familias y comunidades fomentando una mejor calidad de vida. La red de mujeres que comercializan los productos de Nutrivida obtienen un margen de ganancia de 40%; al tener un precio preferencial de compra, obtienen un margen mayor que comerciantes convencionales.

Durante el primer año Nutrivida consiguió vender 100 mil unidades, más de 30 alianzas con diferentes organizaciones y 100 mujeres en la Red MANU. En el segundo año, vendió más de 200,000 unidades y amplió la Red MANU a más de 500 mujeres. El proyecto pretende alcanzar entre 500 y 1000 mujeres en los primeros 4 años.

La empresa ha firmado varios acuerdos de cooperación para llegar a más territorios. Entre sus aliados se encuentran: Fundación Mujer, Club Rotario y Compartiendo Raíces. Todo ello para distribuir sus productos fortificados a más de 50 comunidades rurales y en riesgo social del país; así como en las comunidades indígenas de La Casona, San Miguel y Sansi ubicadas en Coto Brus, Talamanca.

Al tratarse de una empresa social, las ganancias son reinvertidas en la red de mujeres, en el desarrollo de más vehículos de fortificación y de campañas de concientización sobre la importancia de la nutrición.

Dentro de los aciertos se señala el “desarrollo de productos con buen sabor y alto contenido nutricional”, lo que les ha dado la aceptación del público meta; ya que no tienen publicidad como otras marcas. Otro acierto es la distribución a través de los canales Walmart, lo que les ha permitido colocar sus productos en varios puntos del país. Se inició con 17 puntos de ventas de Pali, luego se colocó en las tiendas de Maxipali y ahora en toda la cadena Walmart en el área metropolitana.

Un aspecto de mejora es el proceso de empaque, puesto que el empaque secundario (meterlos en cajas) es manual y lo hacen voluntarios de FIFCO<sup>45</sup>.

### › 5.3.4 Lecciones aprendidas

- \* El producto inicialmente se lanzó para un consumidor en situación vulnerable, pero se trata de un producto de excelente calidad y a un buen precio. Por tanto, esperan hacer accesible el producto para cualquier tipo de población y esperan llevar esos productos a Centroamérica; ya que se considera que hay productos que nutricionalmente son inferiores a Nutrivida.

<sup>45</sup> Esta empresa tiene un programa de voluntariado donde sus colaboradores ayudan en ese proceso.



### › 5.3.5 Desafíos

- \* Un gran reto que tienen por delante y están por cumplir es la autosostenibilidad, este año esperan llegar a su punto de equilibrio. Para ello, están buscando no sólo llegar a su población meta en situación vulnerable; sino atender a todos los segmentos de la población que quieran obtener un producto de calidad.
- \* Consideran que la sostenibilidad se puede alcanzar porque cuentan con una estructura fuerte y estable; y tienen cobertura en casi todo el país. Desde septiembre 2013 a 2014 se vendían 2000 unidades mensuales; este año (2016) se están vendiendo 150,000 unidades por mes. Actualmente están en más de 150 puntos de ventas entre Cadena Walmart, Policía y Hospitales.
- \* Otro reto es el trabajo articulado con el Gobierno; ya que su mercado principal es el mercado educativo. Se requiere divulgación de lo que es Nutrivida a nivel del Ministerio de Educación, para que puedan llegar a través de Programas de gobierno para ayuda social. De momento, se han logrado algunos convenios que responden a esfuerzos individuales en localidades y entidades específicas, en vez de un enfoque institucional. Ejemplo de ello es que desde noviembre de 2015 tienen convenios con la Policía y algunos Hospitales. Nutrivida está certificada por el Consejo Nacional de Producción como una empresa que cumple todos los requisitos para ser proveedor del Gobierno.
- \* Asimismo, esperan poder expandirse en la región. En el caso de Nicaragua, ya tienen las certificaciones requeridas y sólo requieren de un distribuidor.

## **5.4 ProMujer (Nicaragua)**

### › 5.4.1 Antecedentes

En el año 1990, Lynne Patterson, estadounidense y Carmen Velasco, boliviana, fundaron Pro Mujer en El Alto, Bolivia. Ellas creían que las mujeres eran fundamentales para romper el ciclo de la pobreza, pero para conseguir esto tenían que ser las principales protagonistas de su propia vida. Para alcanzarlo, necesitaban un acceso fácil y conveniente a servicios humanos básicos.

Trabajaron en comunidades en situación de pobreza, especialmente con grupos de mujeres, las que asistían a charlas y recibían acompañamiento para mejorar la nutrición de sus hijos menores. Poco tiempo después observaron que además de carencias materiales, estas mujeres sufrían también de falta de oportunidades, por lo que requerían apoyo para generar sus propios ingresos. Una pequeña donación de USAID permitió a las fundadoras añadir servicios financieros a la metodología de servicios de salud y desarrollo humano. Esta potente combinación

se convertiría en la plataforma integral de Pro Mujer para ayudar a las mujeres a romper el ciclo de la pobreza.

Las fundadoras estudian experiencias de financiamiento a mujeres como la de Bangladesh (y otras experiencias de América Latina) con bancos comunales y la organización adopta esta metodología de trabajo. En la década de los 90, el movimiento de las microfinanzas apenas estaba floreciendo. Los líderes del sector les decían a estas dos mujeres que eliminasen los componentes de salud y desarrollo humano y se centrasen exclusivamente en las microfinanzas, pero ellas se mantuvieron fieles en su convicción.

Por el contrario, replicaron su programa en Nicaragua en 1996, establecieron la sede internacional de Pro Mujer en la ciudad de Nueva York en 1997 y continuaron ingresando a nuevos países en un esfuerzo por llegar a mujeres de bajos recursos en Perú (1999), México (2001) y finalmente Argentina (2005). Con cada ingreso a un nuevo país, Pro Mujer perfeccionaba y adaptaba sus programas para satisfacer las necesidades locales.

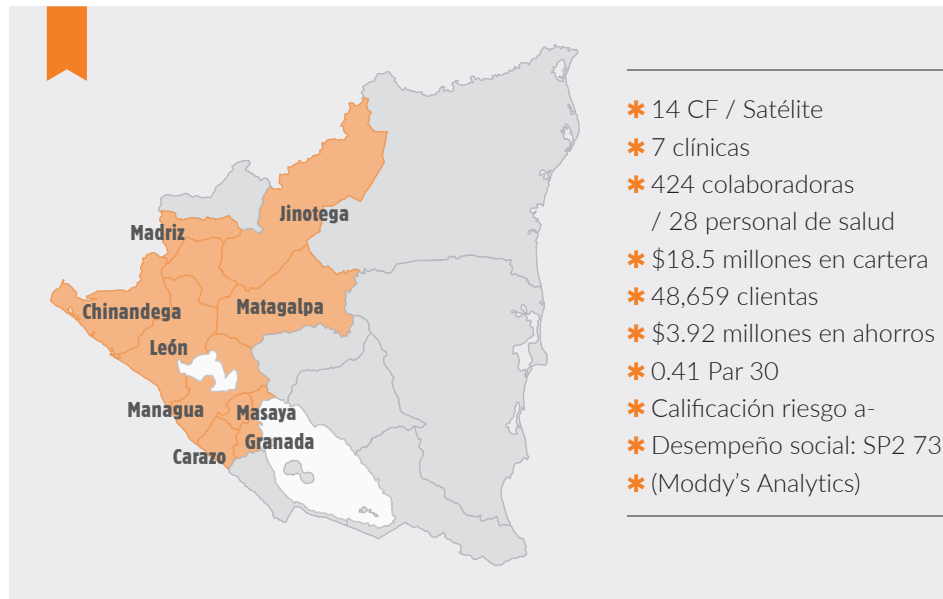
#### › 5.4.2 Presentación de la Organización

El 31 de julio de 1996 fue constituida oficialmente la Organización Pro Mujer Nicaragua, cuya sede en los últimos 20 años ha sido la Ciudad de León donde se formaron las primeras Asociaciones Comunales.

Pro Mujer en Nicaragua fue la primera expansión de la organización fuera de Bolivia; inició sus operaciones en vecindarios pobres en León y Chinandega; actualmente atienden a más de 48 mil mujeres alrededor del país lo cual tiene un impacto multiplicador en los 160 mil niños y familiares dependientes.

Con presencia en 7 Departamentos y sus municipios: León, Chinandega, Masaya, Managua, Jinotega, Matagalpa y Estelí; Pro Mujer en Nicaragua tiene una cartera de 18.5 millones de dólares y ofrece a cada clienta servicios integrados de crédito, capacitación y atención en salud, vitales para el desarrollo de la Mujer y de la comunidad.

Los centros focales (sucursales) de Pro Mujer en Nicaragua son diferentes de los de otros países. Se trata de grandes centros que atienden a más de 8 mil clientas en cada uno y cubren vastas regiones geográficas. La mayoría de las clientas viven en áreas rurales remotas y las Asesoras de Banca Comunal, quienes son el corazón de la Misión de Pro Mujer, tienen que transitar caminos polvorientos en moto para llegar a ellas y así ofrecerles servicios más cercanos a sus hogares y negocios.



Durante sus más de 25 años de historia, Pro Mujer en América Latina ha desembolsado más de 1 billón<sup>46</sup> de dólares en pequeños préstamos que promediaban 528 dólares a finales del primer trimestre de 2014. Además de servicios financieros, como ahorros, préstamos y seguros, Pro Mujer ha proporcionado capacitación en negocios y empoderamiento, educación en salud preventiva y servicios de atención primaria de salud a aproximadamente 1,6 millones de mujeres y sus 6,4 millones de hijos y familiares<sup>47</sup>.

## MISIÓN

- \* Pro Mujer proporciona a las mujeres de escasos recursos de América Latina los medios para generarse el sustento y labrar un futuro para sus familias, a través de las microfinanzas, la capacitación en negocios y el apoyo en salud.

## VALORES<sup>48</sup>

- \* Orientación al cliente
- \* Logro de resultados
- \* Integridad
- \* Transparencia y Solidaridad
- \* Compromiso con el desarrollo humano de las personas

<sup>46</sup> Un billón equivalente a 1,000,000,000.

<sup>47</sup> Tomado de la página web de Pro mujer.org, el 14 de marzo, 2016.

<sup>48</sup> Tomado de: <http://www.tecoloco.com.ni/empresas-destacadas/www.nicaragua.promujer.org>

### › 5.4.3 Descripción de la Propuesta de Valor: Un modelo de servicios integrados

En Nicaragua, además de ser una organización de desarrollo, Pro Mujer forma parte de la industria de micro finanzas al ofertar microcréditos a mujeres de escasos recursos; implementan un modelo de negocios integrado que tiene tres componentes o pilares fundamentales:

1. Financiamiento, cuya plataforma básica es la banca comunal<sup>49</sup>
2. Capacitación
3. Servicios de salud preventiva

Los componentes de capacitación y salud se conciben no como un apéndice o un programa menor, sino dentro de una visión integrada.

#### La metodología de Banca Comunal

Para iniciar el trabajo en una zona, identifican líderes de la comunidad a través de quienes penetran en los territorios e inician un proceso de organización de grupos de mujeres que realizan alguna actividad económica y que requieren de financiamiento. Es necesario que las mujeres se conozcan entre sí y que estén dispuestas a organizarse y a cumplir las reglas, procedimientos y políticas de la organización.

Normalmente, las mujeres ya realizan una actividad<sup>50</sup> y en un porcentaje menor, existen interesadas en emprender un pequeño negocio, se formalizan los grupos —que se denominan asociación comunal y están integrados por un número que varía entre 8 y 48 mujeres— e inician los ciclos de capacitación con temas como la filosofía de Pro Mujer y los compromisos que adquieren ambas partes.

Una vez finalizado este período, las mujeres reciben su primer financiamiento; el crédito se entrega a toda la banca comunal, pero cada mujer recibe su crédito personal de acuerdo a lo que ha sido aprobado, sin embargo todas las mujeres son garantes del monto total de ese crédito.

Cada asociación comunal —que se reúne cada 14 o 28 días— cuenta con una Mesa Directiva integrada por presidenta, secretaria, tesorera, promotora de salud y

<sup>49</sup> El énfasis de la metodología de Banca Comunal es la organización de grupos de mujeres de la base de la pirámide que viven en una misma zona y se conocen entre sí, dado que la garantía es la solidaridad que tienen entre ellas y es lo que va a sostener el desarrollo de los emprendimientos económicos.

<sup>50</sup> Las actividades son diversas, pequeños negocios como molinos, fabricación de tortillas, pulperías, revendedoras de ropa en mercados, revendedoras de Avon, etc. Se otorgan créditos para invertir en pequeños negocios o emprender uno nuevo; crédito de oportunidades para temporadas especiales en el año, crédito individual para clientas activas o ex clientas que trabajaron en una asociación comunal y préstamos para mejoras progresivas en las viviendas.

promotora de desarrollo comunitario. Además, a cada reunión asiste una Asesora de Banca Comunal y Crédito<sup>51</sup>, que es quien se encarga de asesorar al grupo, velar por la asistencia de las mujeres, por el cumplimiento de los controles internos, llevar el control de las planillas de pago y desarrollar un tema de capacitación. A nivel nacional se cuenta actualmente con más de 3 mil 500 asociaciones o bancas comunales.

## El Programa de Capacitación

En cada reunión se sigue una agenda que, además de aspectos generales internos de cada grupo, incluye un espacio de media hora para abordar un tema, utilizando la metodología de educación de adultos<sup>52</sup>. Los temas de capacitación se agrupan en cinco grandes módulos:

- \* **Aspectos organizativos:** claridad en las reglas, metodología de banca comunal, organización y funciones de la Mesa Directiva.
- \* **Empoderamiento:** liderazgo, autoestima, género, violencia, comunicación.
- \* **Educación financiera:** ahorro, presupuesto, economía familiar, manejo del crédito, metas financieras, manejo de ingreso y gastos.
- \* **Competencias básicas de negocios:** atención al cliente, promoción de sus productos.
- \* **Salud:** autoexamen de mamas, cáncer cérvico-uterino, prevención de enfermedades crónicas y temas actuales como el combate al chikungunya y zika.

Inicialmente, los espacios de capacitación estaban en manos de médicas, enfermeras o especialistas como psicólogas, trabajadoras sociales o sociólogas, pero en la medida que la organización fue creciendo se optó por el modelo de formar asesoras de Banca Comunal y crédito que fueron entrenadas y formadas desde la institución.

De esta forma, en cada reunión quincenal de la Asociación Comunitaria se capacita a las socias. Existe una cobertura de aproximadamente el 70% de las beneficiarias, es decir, se capacitan alrededor de 30 mil mujeres cada mes, dado que no siempre se tiene asistencia del 100% a las reuniones.

---

<sup>51</sup> La Asesora de Banca Comunal y Crédito es colaboradora de Pro Mujer y puede tener a su cargo de 20 a 25 asociaciones comunitarias. Estas asesoras son clientas de la organización con muchos años de experiencia que se han ido profesionalizando dentro de la institución. En la actualidad cuentan con 145 asesoras (la mayoría son mujeres jóvenes en edad reproductiva) a nivel nacional, algunas de las cuales son rotativas.

<sup>52</sup> A través de esta metodología se propician espacios de reflexión sobre temas de interés, se utilizan láminas, figuras; es una especie de conversatorio, se parte de la experiencia de las integrantes del grupo, no consiste en una charla o exposición formal sobre un asunto.

## Atención en salud

Pro Mujer ha ofrecido servicios de salud en Nicaragua desde 2005, sin embargo, en 2009 decidió iniciar un ambicioso proyecto para revisar y mejorar el modelo de salud. Con la cooperación de Linked Foundation, Global Partnerships y PATH, Pro Mujer introdujo un nuevo modelo de servicio, mejor diseñado y adaptado a las necesidades de las clientas.

La organización ha equipado 7 clínicas a nivel nacional, en las que se ofrecen tomas de Papanicolaou, consultas generales y chequeo básico (toma de presión, glicemia, índice de masa corporal), con el propósito de prevenir entre sus beneficiarias enfermedades como la diabetes, hipertensión, sobre peso y enfermedades cardíacas.

También, las mujeres pueden acceder a consultas con especialistas, para lo cual la organización ha establecido alianzas con clínicas privadas que les garantizan descuentos de hasta 50%<sup>53</sup>. En los últimos años se han brindado más de 139 mil consultas médicas y realizado más de 78 mil pruebas de Papanicolaou a mujeres que quizás por primera vez tienen acceso a este servicio<sup>54</sup>.

### LOS CAMBIOS/RESULTADOS QUE SE HAN GENERADO:

- \* Inclusión financiera de las mujeres
- \* Aprendizaje para el manejo del crédito
- \* Mejora de las condiciones de vida de las mujeres y sus familias
- \* Salud preventiva
- \* Avance en el empoderamiento de las mujeres y cambio de actitud

## Alianzas

Cuando la organización identifica una zona o barrio donde hay potencial para iniciar el trabajo, establecen contacto con líderes o lideresas naturales, así como con alcaldías y estructuras locales que les indican las actividades económicas que prevalecen y las necesidades más sentidas de los pobladores, en particular de las mujeres.

Se realiza un diagnóstico y con la colaboración de representantes de las organizaciones presentes en cada localidad se inicia una labor de divulgación a través de charlas informativas, a la vez que se promueve la formación de los grupos de

<sup>53</sup> Para las clientas que quieran acceder a otros servicios, la institución ha diseñado paquetes de salud a través de los cuales pueden realizarse exámenes ginecológicos preventivos o bien contar con bonos para consultas con especialistas, fabricación de anteojos o servicios odontológicos.

<sup>54</sup> De éstas se han detectado más de 4 mil 700 lesiones o pre cáncer, es decir más de 4 mil mujeres que hoy pueden contar su historia porque se les previno la muerte.

mujeres interesadas. Una vez establecidos los grupos, la misma banca comunal se vuelve una referencia de apoyo a las mujeres en ese territorio abriendo oportunidades a otras mujeres en condición de pobreza.

Para el componente de capacitación se establecen alianzas con organizaciones especializadas en temas específicos como liderazgo, emprendimiento o aspectos de habilitación con INATEC u otros centros para enseñar oficios a las mujeres y desarrollar otras habilidades.

En el componente de salud han logrado establecer alianzas con clínicas que están dispuestas a bajar el precio de sus consultas, para que las beneficiarias puedan tener acceso a especialistas. De la misma manera, el MINSA colabora cuando se refieren mujeres con padecimientos que ameriten atención en este nivel, como el caso de las mujeres que son detectadas con cáncer en las clínicas de Pro Mujer.

Pro Mujer es miembro de ASOMIF —Asociación Nicaragüense de Instituciones de Micro Financieras— a través de la cual se relacionan con otras instituciones de micro finanzas, producto de esta articulación se han conseguido fondos para transferencia tecnológica y para ejecutar proyectos que desarrollan capacidades en las instituciones miembro, de la misma manera, la red ha tenido incidencia en algunas políticas con importantes impactos a nivel nacional<sup>55</sup>.

Existe también toda la red de financiadores y de donantes internacionales que han apoyado proyectos específicos de capacitación, de salud o investigaciones para abrir nuevos mercados y para diseñar nuevos productos adaptados a las necesidades de las mujeres. Pro Mujer ha alcanzado un importante posicionamiento nacional e internacional, lo que le ha permitido recibir premios diversos, como resultado de su trayectoria.

## Sostenibilidad

Pro Mujer es una organización sin fines de lucro, sostenible financieramente y con 20 años de experiencia en el mercado nicaragüense, es la segunda institución con mayor número de clientas a nivel nacional, no así en cartera porque los montos de los créditos son bajos<sup>56</sup>; operan con una lógica de sostenibilidad pero con un claro enfoque social.

---

<sup>55</sup> Pro Mujer pertenece también a la red regional REDCAMIF, que tiene el mismo perfil de ASOMIF.

<sup>56</sup> El promedio del crédito es de 340 – 360 dólares, uno de los más bajos en la industria de microfinanzas. Después de completar el primer ciclo, las mujeres tienen posibilidades de adquirir otros créditos, respaldados por la solidaridad de la banca comunal (garantía solidaria).

Los recursos para el crédito que se otorga a las mujeres provienen de financiadores internacionales, no son donaciones, por tanto, todo lo que se percibe es para sostener las operaciones y para ampliar la cobertura y el alcance a mayor número de mujeres.

### **Logros y reconocimientos**

La organización fue notificada recientemente que se ha hecho merecedora de la Certificación de Protección al Cliente que otorga The Smart Campaign, luego de confirmar que Pro Mujer Nicaragua cumple con todas las normas del Programa de Certificación de Protección al Cliente exigidos por ese organismo mundial.

- \* Calificación SP2, la más alta de América Latina, en Gestión de Desempeño Social, otorgada por la Calificadora Internacional Moody's.
- \* Segunda micro financiera con mejor "Calidad de Cartera" a nivel de Latinoamérica.
- \* Puesto 36 en el Ranking de las 100 mejores IMF en toda la región para el desempeño excepcional en cuanto al alcance, la transparencia y la eficiencia de sus procesos.
- \* Certificado de Transparencia por alcanzar 5 diamantes en el MIX Market, mejorando la transparencia, calidad y confiabilidad de la información micro financiera.
- \* Segunda IMF en Nicaragua con mayor participación de clientas.
- \* Primer Lugar del Concurso de "Mejores Prácticas del Enfoque de Género" promovido por ASOMIF, 2009.
- \* Premio a la Transparencia Financiera 2006, una de dos instituciones a nivel de Latinoamérica merecedora de este reconocimiento.

### **> 5.4.4 Lecciones aprendidas**

- \* Incluir servicios de salud y capacitación. Al proveer servicios de salud y capacitación integrados a servicios financieros, Pro Mujer ha aprendido sobre el valor agregado de las microfinanzas como canal de distribución para otros bienes sociales. La atención médica es a menudo considerada como un campo muy especializado que requiere de personal experto. Sin embargo, la experiencia en todo el mundo ha demostrado que el personal no especializado en esta área también puede ser muy eficaz transmitiendo mensajes claves de salud. El componente de salud ha demostrado que la cobertura,



eficiencia y el impacto a largo plazo es mayor cuando las asesoras de Banca Comunal —que ya tienen relaciones estrechas con las clientas— ofrecen formación en salud.

- \* La formación es clave. Los programas de capacitación para las clientas y para todo el personal son cruciales para elevar la conciencia sobre el valor de la intervención temprana, educarles financieramente y proporcionarles herramientas para mejorar sus condiciones de vida. La experiencia en 20 años de trabajo ha demostrado que el crédito es solo un medio para promover el empoderamiento de la mujer, pero el verdadero impacto es la confianza que la mujer adquiere en sí misma para convertirse en agente de cambio.

### › 5.4.5 Desafíos

- \* Trabajar con sectores en condición de pobreza implica riesgos porque no se trata sólo de otorgar un crédito, también influyen factores como los niveles de educación de las beneficiarias, hábitos y otros aspectos culturales que exigen otros servicios y componentes que hacen más compleja la operación.
- \* Las clientas con las que la organización trabaja actualmente no tienen las mismas características de las de hace 20 años cuando la población tenía limitado acceso al crédito. Actualmente, el mercado es más competitivo y al mismo tiempo las beneficiarias tienen otras demandas y necesidades como micro seguros o créditos para salud o educación<sup>57</sup>.
- \* La regulación que efectúa la CONAMI —Comisión Nacional de Micro Financieras— por un lado es positiva porque permite estandarizar el accionar de todas las instituciones bajo las mismas reglas y normas<sup>58</sup>, sin embargo representa un desafío, dado que es necesario alinearse a una serie de procesos que tienden a hacer más pesadas las operaciones y éstas repercuten en las beneficiarias.
- \* La articulación con la empresa privada se ha explorado muy poco, a pesar que se pueden buscar formas de incidir de manera articulada en los territorios para establecer sinergia y generar mayor impacto, ya sea en productos financieros o en otros temas que sean de interés común.

---

<sup>57</sup> Al atender estas necesidades, Pro Mujer ha innovado en sus servicios, por ejemplo ofrece crédito individual a “mujeres graduadas” que han ido creciendo con la organización; mujeres que manejan montos mayores de crédito y cuyos negocios se han fortalecido; seguro de saldo deudor con apoyo a la familia cuando fallece la clienta; tarjeta pre-pago en alianza con Banpro, como medio que permita mayor seguridad a las clientas en sus transacciones de crédito y como medio de inclusión financiera, servicios de salud con mayor cobertura y especializaciones.

<sup>58</sup> Por las normas de la CONAMI, toda mujer interesada tiene que ser evaluada en la central de riesgo, para conocer su trayectoria crediticia y evitar el sobreendeudamiento.

- \* De la misma manera, ampliar el alcance de la organización y “seguir el mapa de pobreza” es un tema pendiente. Para que esto se materialice, se requiere de un marco regulatorio que se adecúe a las condiciones de las micro financieras, cuyo trabajo y resultados no se pueden medir con los mismos indicadores utilizados para los bancos comerciales.
- \* En gran medida, el hecho de acceder a fondos con intereses más bajos para las instituciones de micro finanzas también facilitaría llevar el crédito a las mujeres, así como otros servicios complementarios.

## **5.5 Roncalli Juan XXIII (Nicaragua)**

### **> 5.5.1 Antecedentes**

El Padre Noel Antonio García Castrillo, s.j. funda el Instituto de Investigación y Acción Social Juan XXIII el 22 de Julio de 1961, en el seno de la Universidad Centroamericana, como una obra más de la Compañía de Jesús que responde a la Junta Directiva de la UCA. Durante sus primeros diez años, sus actividades se centran en la educación de obreros, la promoción de cajas de ahorro y crédito y los voluntariados de estudiantes universitarios en las actividades de desarrollo social. Durante la década de los ochenta, apoya directamente en la Jornada Nacional de Alfabetización y Jornadas de Trabajo Voluntario en el Campo. Durante este mismo periodo y gracias a la disponibilidad de recursos, el Instituto desarrolla proyectos para apoyar a cooperativas agropecuarias; también se funda el Bufete Popular y el Consultorio Psicológico de la UCA.

Entre 1990 y 2010, el Instituto continúa ampliando sus acciones para contribuir al desarrollo. Por medio de la iniciativa Patrimonio Campesino se crea un fondo revolvente para financiar micro-proyectos agropecuarios y se fomenta la formación de redes de asociaciones campesinas. En 1992 nace el programa de Medicina y Rehabilitación Nutricional Infantil, precursor del actual Programa de Ventas Sociales de Medicamentos. En el año 2003, el Instituto orienta su trabajo a 5 áreas de acción: i) vivienda social e infraestructura, ii) salud, iii) organización y liderazgo comunitario, iv) educación, y v) preparación, mitigación y respuesta ante emergencias. A la fecha, el Instituto se ha consolidado como una organización que contribuye a la solución de la problemática de la vivienda social y al desarrollo de Nicaragua.

Más recientemente, el Instituto adopta el nombre de Asociación Roncalli-Juan XXIII al separarse administrativamente de la UCA, donde fue fundado, sin perder su condición de obra de la Compañía de Jesús en Nicaragua. Aunque el instituto nace en el seno de la UCA, su quehacer en proyección a través de emprendimien-

tos sociales (en salud y vivienda) es muy distinto del giro de la universidad (en educación superior) lo cual le demanda su separación de la UCA. Específicamente, la necesidad de ganar agilidad y versatilidad en la toma de decisiones y gestión administrativa y financiera propia de sus programas, lleva al Instituto de separarse de la estructura organizativa de la Universidad a través de la obtención de un número RUC propio y la creación de su Junta Directiva. Esta decisión permite a la Asociación Roncalli contar con una estructura administrativa que está en función de y responde directamente a las necesidades de sus programas en temas de compras, contrataciones, manejo de bienes, etc.

### › 5.5.2 Presentación de la Organización

A través de sus programas, la Asociación promueve la justicia social con equidad y sin discriminación de ningún tipo. En este sentido, sus actividades apuntan a proveer soluciones a problemáticas nacionales, a través de emprendimientos sociales auto-sostenibles que contribuyan al desarrollo humano del país, en alianzas con otros actores de la comunidad nacional e internacional. Las acciones de la Asociación parten del principio de sostenibilidad como mecanismo para garantizar un impacto perdurable en las poblaciones con las que trabaja, en virtud de depender de financiamientos temporales sujetos a donaciones o ejecuciones de programas y proyectos que limitan su impacto al periodo de los mismos.

Hoy en día la Asociación Roncalli-Juan XXIII contribuye al desarrollo humano de Nicaragua a través de la facilitación del acceso a viviendas dignas a familias de bajos ingresos, la mejora de la salud de poblaciones vulnerables y la potenciación de las capacidades de las personas. El Instituto cuenta con un equipo de 30 colaboradores involucrados en el Programa de Primero la Vivienda y el Programa Comunidades Saludables, así como diversos proyectos que desarrolla adicionalmente. Su alcance es nacional, llegando a 53 de los 153 municipios del país, tanto en el área urbana como rural.

#### **VISIÓN:**

- \* Una institución posicionada en el país que facilita el acceso a viviendas dignas, brinda servicios de salud con calidad y promueve el desarrollo humano con un equipo profesional comprometido con su misión y modelo de gestión sostenible.

#### **MISIÓN:**

- \* Promovemos la justicia social, facilitando servicios y oportunidades que mejoren las condiciones habitacionales, de salud y las capacidades de las personas para su desarrollo humano.

### › 5.5.3 Descripción de la propuesta de valor

En Nicaragua, la falta de infraestructura y servicios médicos así como ausencia de locales de venta de medicamentos, dificulta el acceso a salud por parte de poblaciones, particularmente rurales, donde predomina la pobreza. Las limitaciones presupuestarias y organizativas del Ministerio de Salud (MINSa) restringen la cobertura de la atención médica y la falta de abastecimiento de insumos médicos en las unidades de salud (puestos o centros de salud). Un estudio de OPS (2009), revela que a nivel rural hasta el 90% de la población que acude a servicios de salud pública no encuentran un servicio satisfactorio; adicionalmente, un 18% de la población no busca atención médica por falta de recursos económicos con los cuales pueda adquirir medicamentos. Según el Plan Estratégico Nacional de Promoción del Uso Racional de Medicamentos del MINSa, a nivel nacional se estima que aproximadamente un 45% de la población del país tiene acceso regular a medicamentos esenciales, un porcentaje muy reducido de la población en comparación con otros países.

La restricción en la cobertura de servicios médicos y disponibilidad de medicamentos fue particularmente severa a inicios de la década de los noventa cuando el cambio de gobierno supuso la implementación de políticas de estabilización económica que restringieron el gasto público gubernamental en general, disminuyendo la disponibilidad de medicamentos, especialmente en zonas rurales de país. En términos generales, estas limitaciones han condicionado y continúan hoy en día restringiendo el acceso a servicios de salud y medicamentos a muchos nicaragüenses quienes se ven obligados a comprar medicamentos en farmacias privadas u otros comercios (cuando hay disponibles) a un costo elevado, en relación a los ingresos de la familia promedio.

El Programa Comunidades Saludables (COMSALUD) tiene por objetivo contribuir a mejorar las condiciones de salud de la población más vulnerable, facilitando su acceso económico y geográfico a servicios de salud. El Programa nace a inicios de los años noventa, con la recepción de donaciones de medicinas provenientes de Europa por parte del Juan XXIII. En ese entonces y gracias a su principio de sostenibilidad, se propone la venta del mismo para la creación de un fondo resolvente que habilite de manera perenne la comercialización de medicamentos a bajo costo, en virtud de regalarlo a las poblaciones necesitadas. Esta visión de sostenibilidad permitió al programa crecer en el tiempo, en cobertura territorial y medicamentos comercializados; el programa facilita a la población más vulnerable el acceso a servicios de salud integrales y a la educación preventiva para el desarrollo de una vida saludable.

Hoy COMSALUD tiene cobertura nacional y alcanza a sus beneficiarios a través del trabajo de 105 dispensarios asociados en red, integrada en su mayoría por dispen-

sarios parroquiales y comunidades religiosas<sup>59</sup>, seguido de asociaciones locales (campesinas) y personas particulares. El programa responde a la necesidad de servicios de salud y medicamentos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, tanto en el ámbito urbano como rural, gracias a la venta de medicinas y suministros médicos a bajo costo por medio de los puestos de Ventas Sociales de Medicamentos (VSM). La atención médica y educación en salud que brinda, prioriza a mujeres y niños. Los puestos son establecimientos de venta de medicamentos y materiales de reposición ubicados en zonas rurales o urbanas marginales, los cuales son atendidos por dispensadores capacitados. Como parte del servicio de consulta médica en algunos dispensarios se cobra un valor de C\$20.00 por consulta<sup>60</sup>; también se realizan consultas itinerantes organizadas por la Asociación Roncalli-Juan XXIII en zonas más alejadas donde hay poco acceso a servicios de salud, hasta donde se trasladan médicos y dispensarios para atender a la población bajo jornadas que duran hasta una semana.

La innovación de su propuesta es que a través de la participación en la compra de medicamentos por grandes volúmenes, a los principales laboratorios de medicinas nacionales e internacionales bajo licitación pública, COMSALUD consigue obtener significativos descuentos y vender medicamentos a la población con una reducción de hasta el 40% en el precio, en comparación con las farmacias privadas. El programa no solo logra cubrir la demanda de medicamentos en zonas donde hay poca o escasa cobertura, como las áreas rurales del país, sino también logran poner a disposición de la población medicamentos esenciales a un precio reducido, satisfaciendo así la demanda de la base de la pirámide. La Asociación Roncalli-Juan XXIII también garantiza la calidad de los medicamentos que comercializa a través de la realización periódica de peritajes en laboratorios de la UNAN-León a los lotes de medicamentos adquiridos a fin de identificar problemas en los mismos para mejorar la calidad.

Adicionalmente y no menos importante es el manejo de márgenes sobre precios que realiza el Programa lo que le permite mantener y garantizar la sostenibilidad de las operaciones de la Asociación así como la de su red de dispensarios con quienes opera. A pesar de que cada dispensario es autónomo en su decisión del precio mínimo al cual vender los medicamentos, COMSALUD hace hincapié en el manejo sostenible de los dispensarios, a través del manejo de márgenes que permitan cubrir sus costos de operación. Varios dispensarios, particularmente aquellos asociados a órdenes religiosas, poco a poco dejaron de vender medicamentos a un menor precio que su costo, para cobrar lo adecuado que permita sostener sus operaciones en el largo plazo.

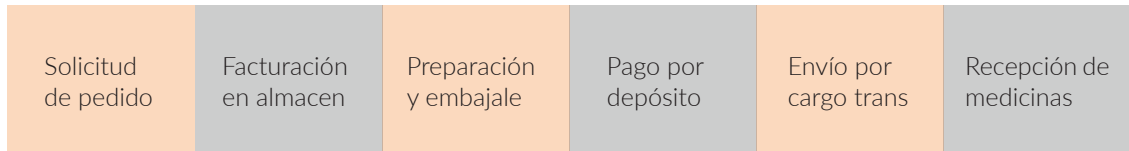
Bajo el esquema de operación de la Asociación Roncalli-Juan XXIII, esta funciona como intermediario, almacén y distribuidor mayorista de medicamentos entre

---

<sup>59</sup> El 70% de sus dispensarios, están en manos de congregaciones y comunidades religiosas.

<sup>60</sup> Aproximadamente US\$0.71 al tipo de cambio oficial.

las farmacéuticas y los dispensarios. La Asociación realiza compras anuales bajo licitación pública. Una vez pactados los acuerdos de compra, los medicamentos son entregados a la Asociación que a su vez los distribuye a los dispensarios según la demanda de la población a los largo del año. Los medicamentos son enviados a los dispensarios según el flujo de procesos del Programa para la venta y envío de los medicamentos que se muestra en la siguiente figura.



Cada dispensario envía su solicitud de compra por teléfono, correo electrónico o SMS, detallando el medicamento y cantidad a comprar. En la Asociación Roncalli, el almacén procede a facturar el pedido de medicamentos, acto seguido bodega prepara y empaca el pedido. Una vez que se confirma la recepción del depósito bancario el medicamento es despachado por servicios de transporte nacionales que lo entregan directamente al dispensario. COMSALUD incrementa el precio de los medicamentos recibidos por los laboratorios y representantes de laboratorios extranjeros para cubrir sus costos; a su vez considera también un aumento en el precio para cubrir los costos operativos de los dispensarios, estableciendo un precio máximo al consumidor por cada medicamento, a través de la publicación de una lista oficial de precios visible en cada uno de los dispensarios.

En el año 2015 Asociación Roncalli a través de sus 105 puestos de VSM distribuidos en 55 municipios del país, logró vender el equivalente a 340 mil dólares de medicinas a 35 3mil personas, de los cuales casi dos tercios eran mujeres. La venta de medicina incluye un amplio espectro compuesto por 255 medicamentos, entre los que se destacan antibióticos, vitaminas, analgésicos, dermatológicos y gastrointestinales. Por otro lado, se extendieron 133 mil consultas médicas a través de 40 dispensarios de la Red de Salud, siendo un tercio de estos niños, y 2,500 consultas bajo la modalidad itinerante.

La experiencia de COMSALUD es exitosa en la medida en que ha alcanzado madurez en sus operaciones, tanto en el ámbito social, como organizativo, económico y legal. En el ámbito social, se ha logrado garantizar el acceso a medicamentos esenciales y a bajo costo a poblaciones geográfica y/o económicamente excluidas de los servicios públicos y privados de salud. En lo organizativo se ha conseguido avanzar en la medida en que se establece comunicación y coordinación entre la red de dispensarios y las productoras y/o distribuidoras de medicamentos y organismos e instituciones que trabajan en el sector. El crecimiento continuo del número de medicamentos, volumen de compra y presupuesto manejado por COMSALUD evidencia la madurez económica que el programa ha alcanzado en el tiempo, permitiendo generar un impacto de largo plazo en las poblaciones atendidas.

En el ámbito legal se logró la aprobación de la Ley 721 de Venta Social de Medicamentos, impulsada por COIME y sus miembros que reconoce y provee de un marco de regulación específica a la Venta Social de Medicamentos en Nicaragua. Dentro de la ley, se reconoce la venta social de medicamentos cuyo objetivo es satisfacer la demanda de medicamentos asequibles a la población nicaragüense, llegando a zonas de limitado acceso económico y social mediante iniciativas de instituciones naturales y jurídicas sin fines de lucro. Para ello, la ley garantiza, entre otros beneficios, la exención del pago de cualquier arancel establecido por el MINSA en concepto de registro, autorización y supervisión así como el pago de cualquier otro impuesto fiscal o municipal.

## Alianzas

El éxito y capacidad para llevar medicinas a un menor costo a poblaciones desatendidas por los comercios y servicios de salud radica en las alianzas establecidas por la Asociación Roncalli-Juan XXIII con los dispensarios y los miembros de la Coordinación Interinstitucional de Medicamentos Esenciales (COIME) con quienes trabaja. La red de dispensarios juega un rol vital en asegurar la cobertura de servicios médicos y venta de medicinas en los 53 municipios donde opera el programa; estos representan una pieza clave al vincular a la población con el Programa COMSALUD. Por otro lado, la alianza establecida con otras organizaciones socias de COIME (Farmacéuticos Mundi, Acción Internacional por la Salud, ProSalud, Acción Medica Cristiana y Asociación Roncalli-Juan XXIII) y sus líneas de trabajo<sup>61</sup> permite la realización de licitaciones públicas para la compra de medicamentos de manera conjunta. Esto ha permitido comprar medicinas directamente a laboratorios consiguiendo precios de distribuidor al por mayor bajos y estables durante todo el año, que se traduce en un amplio stock de medicamentos disponible a precios reducido para la población, en comparación con aquellos cobrados por farmacias privadas. COMSALUD ha logrado garantizar directamente la compra de 270 medicamentos a través de la licitación pública donde participan 47 empresas (entre laboratorios nacionales y representaciones de laboratorios extranjeros), ampliando así las opciones de compra y negociación de precios con los proveedores.

### › 5.5.4 Lecciones aprendidas

- \* La importancia de establecer alianzas con otras organizaciones a través de COIME como mecanismo para la búsqueda y promoción de un ambiente institucional favorable al quehacer de la Asociación y su programa. Al inicio COMSALUD enfrentó

---

<sup>61</sup> Existen 3 ejes de trabajo de COIME: abastecimiento de medicinas, aspectos legales y promoción del uso apropiado de medicamentos.

limitaciones principalmente legales ante la falta de un marco regulatorio que reconociese y normase las actividades de la misma. La Ley de Medicamentos y Farmacias de Nicaragua no contemplaba dentro de sus figuras legales los puestos de venta social de medicamentos, por lo que los VSM eran tratados como farmacias y sometidos a todas las reglamentaciones de operación y cargas tributarias que una farmacia debe cumplir, encareciendo y limitando el alcance de sus acciones. El establecimiento de alianzas con otras partes interesadas llevó a la aprobación de la Ley 721 de Venta Social de Medicamentos en el año 2010 y su reglamentación en el año 2015 ha facilitado la operación del Programa gracias a la presencia de un marco legal adecuado a su quehacer.

- \* De igual manera, la importancia de establecer alianzas con actores distintos a las congregaciones y comunidades religiosas ha permitido a COMSALUD ampliar su red de dispensarios al trabajar con asociaciones civiles y personas particulares y cubrir territorios donde las primeras no tienen presencia o no operan. Otro aspecto importante del Programa ha sido el garantizar el principio de sostenibilidad en todas sus operaciones para asegurar un impacto más duradero y permanente de sus acciones. Esto ha implicado no solo el establecer y garantizar márgenes que permitan cubrir los costos operativos de la Asociación en Managua si no también los costos operativos de los dispensarios. Lo anterior ha implicado trabajar en esquemas organizativos y de gestión administrativa que permitan un mayor control contable de recursos y costos a fin de optimizar la gestión de los dispensarios.

### › 5.5.5 Desafíos

- \* Continuar ampliando la red de dispensarios de VSM y su cobertura a poblaciones marginadas, tanto en zonas rurales como urbanas del país, ampliando su red de dispensarios en alianza con particulares, asociaciones sociales y congregaciones y comunidades religiosas.
- \* Garantizar la calidad de los medicamentos distribuidos a través del Programa a través del monitoreo sistemático de los medicamentos comercializados y la búsqueda de nuevos proveedores. En esta misma línea, mantener procesos de mejora continua que permitan llevar medicamentos a las poblaciones a los precios más bajos posibles, a través de la búsqueda continua de mejoras que se traduzcan en ahorro de costos operativos y/o de comercialización.
- \* Asegurar la sostenibilidad de las operaciones del Programa COMSALUD y sus dispensarios a fin de garantizar la continuidad del programa y lograr un impacto sostenido sobre los beneficiarios del programa a través de sus acciones.



## 6 CONCLUSIONES

---

---

La carencia de un modelo pertinente para los alcances del presente estudio llevó a considerar una propuesta conceptual que integrara los elementos e interacciones del ecosistema de RSE en la región. El modelo “Ecosistema de la Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Humano (RSE-DH)” fue producto del proceso de análisis y reflexión del equipo de investigación; lo cual podría ser un punto de partida para futuras investigaciones, reflexiones, espacios de debate que permitan ampliar y enriquecer la perspectiva conceptual desarrollada.

**Como conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la RSE en CA se pueden destacar las siguientes:**

---

- \* Los generadores de valor se enfocan en uno o pocos temas, los de mayor relevancia son derechos humanos y medio ambiente. Se considera que el nivel de avance del impacto de la RSE es aún moderado, dado que materias como prácticas laborales y gobernanza no han sido vistos en la dimensión adecuada. Se están dando algunos pasos, aunque todavía se carece de una mirada integral sobre el ejercicio de la RSE y de la capacidad de medir su eficiencia e impacto. Algunos generadores de valor conciben la RSE bajo un enfoque filantrópico más que estratégico o de creación de valor.
- \* Las fuerzas que impulsan a los generadores de valor dependen de la naturaleza de estos últimos. Para las empresas con fines de lucro, las motivaciones pueden ser de carácter externo e interno; en general, en la región se aprecia que las motivaciones provienen mayoritariamente de estímulos externos (economía internacional, demandas de la sociedad civil y regulaciones en menor medida) más que del compromiso de los líderes de responsabilizarse con sus grupos de interés. Para las cooperativas y empresas sociales prevalece el interés común.
- \* Los planes y estrategias nacionales de desarrollo no incorporan la RSE; no obstante, se reconoce el papel de las empresas como agente económico de desarrollo. Aunque existen ámbitos comunes, hay poca interacción entre el actuar del gobierno y los Generadores de Valor con respecto a la RSE. Esto limita la contribución de estos últimos a la solución de problemas sociales de los Grupos de Interés.



- \* La articulación de los actores es incipiente. Hay algunos avances entre diferentes sectores y esfuerzos en la elaboración de propuestas de políticas en temas puntuales; por ejemplo, la relación entre gran empresa y Estado. Sin embargo, esta relación constituye una potencial amenaza, dado que grupos empresariales pueden generar una agenda que beneficie principalmente sus intereses. Son evidentes las desigualdades entre los actores para la incidencia en políticas públicas y existen dificultades para la comprensión de sus puntos de vista, por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil han sido excluidas en muchas partes de los espacios de diálogo público.
- \* Los mecanismos y condiciones que faciliten el actuar socialmente responsable, son insuficientes. Existen regulaciones para varios aspectos relacionados con los efectos del quehacer empresarial en el desarrollo humano, pero se requiere de formas eficientes para el cumplimiento de las mismas. Hay un consenso sobre la necesidad de elaboración de políticas que incentiven a los generadores de valor.
- \* Si bien se reconoce la importancia de la formación e investigación en RSE, los programas educativos en la región son pocos y se desconoce su pertinencia para la sociedad. Adicionalmente, aunque se realicen algunas investigaciones por parte de las universidades o asociaciones empresariales especialistas en RSE, éstas no satisfacen las expectativas de generar suficiente debate, reflexión e incidencia sobre el tema.
- \* Existen esfuerzos de los Generadores de Valor y organizaciones del sector empresarial por divulgar sus acciones en materia de RSE, aunque rara vez presentan el impacto de las mismas.
- \* Las acciones en materia de RSE se enfocan mayoritariamente en colaboradores y comunidades, donde el énfasis de los generadores de valor es la provisión de recursos y no el desarrollo de condiciones de las personas que les permita la plenitud del uso de capacidades bajo el paradigma del desarrollo humano. Las acciones impulsadas en la zona rural parecen tener un mayor impacto debido a que las intervenciones son más integrales, a diferencia de las acciones a nivel urbano, que tienden a ser más visibles pero suelen tener menor impacto.

## 7 REFLEXIONES

---

---

A continuación se presentan las reflexiones finales del equipo de investigación que se derivan de los hallazgos:

---

- \* Conseguir que todos los Generadores de Valor aborden el tema de la RSE de forma integral no será fácil. Alcanzar un nivel de desarrollo de la RSE estratégica es un proceso que depende de los recursos, el compromiso y las motivaciones de toda la organización. El avance es positivo, pero insuficiente para hacer frente a los grandes problemas sociales y económicos que tiene la región.
- \* El compromiso de los líderes empresariales por responsabilizarse ante sus grupos de interés es débil. El factor humano es determinante para un mayor involucramiento con acciones de RSE. Las sociedades enfatizan el "individualismo", subrayando los valores como éxito, triunfo, orgullo, riqueza y bienestar; en detrimento, de aquellos como solidaridad, respeto, cooperación, responsabilidad, tolerancia, empatía que se enfocan más en el colectivo.
- \* La exigencia en el cumplimiento de las regulaciones para acceder a mercados internacionales ha sido fundamental para desarrollar acciones de RSE en las cadenas de valor. En el caso de las corporaciones, el interés económico ha prevalecido sobre el interés social al momento de establecer los vínculos con las pequeñas empresas.
- \* Los Estados no están comprometidos de forma efectiva en la promoción de la RSE. Al parecer, las autoridades nacionales no visualizan el actuar de los Generadores de Valor como una vía efectiva para el Desarrollo Humano.
- \* Es notoria la ausencia de una visión común de los diferentes actores y sectores. Hay una diversidad de conceptos o criterios parcializados que no facilita el diálogo para alcanzar consenso. A lo anterior, se agrega la falta de credibilidad, confianza, tolerancia y empatía para la comprensión de las expectativas e intereses de los involucrados.
- \* En el caso del sector empresarial, existen asociaciones de RSE por país y a nivel regional. Estos mecanismos son pertinentes para fomentar la participación empresarial y complementar esfuerzos en acciones regionales. No obstante, no debería ser sustituto del quehacer de las cámaras u otras asociaciones empresariales; es decir, el tema de la RSE no debe verse de forma "marginal" sino como parte indispensable de la estrategia de dichas organizaciones.



- \* Mientras no exista un esfuerzo de unificar y consensuar prioridades, roles, recursos y acciones entre todos los actores, será difícil que se dinamice el ecosistema de RSE en la región. Esto es una responsabilidad compartida, que podría ser liderada por el Estado, en vista de los diversos esfuerzos que hasta ahora han conseguido resultados parciales.
- \* Los incentivos del Estado para promover el actuar socialmente responsable de los generadores de valor no deberían abarcar asuntos fiscales, más bien debería fortalecerse la cultura del pago de impuestos, como un mecanismo fundamental para lograr atender de mejor forma los problemas del desarrollo humano.
- \* Mientras no se avance en el reconocimiento de la importancia de la temática y su contribución al desarrollo por parte de la sociedad en general y de las empresas en particular, difícilmente se considerará incluirla en la currícula de formación universitaria y enseñanza media. La sensibilización, toma de conciencia y conocimiento sobre la RSE es una responsabilidad de todos los actores. En este sentido, la experiencia en otras áreas de formación muestra que hay temáticas en las cuales ha habido gran inversión (desarrollo rural, seguridad alimentaria, entre otros), pero el actuar de estos profesionales no ha generado el impacto esperado; dado que su talento no ha sido aprovechado por falta de voluntad política y compromiso de los tomadores de decisión.
- \* Existe un desequilibrio entre la generación de valor social y económico; se ha visibilizado más el beneficio social (rehabilitación de centros escolares, centros de salud, entrega de materiales escolares, etc.) de las acciones, que los resultados económicos (mejora del ingreso como salario, ahorro; beneficios derivados del encadenamiento) para los grupos de interés. Si la RSE no centra sus esfuerzos en la mejoría de las condiciones económicas de los grupos de interés, jamás logrará un impacto en el desarrollo humano pleno.

## 8 RECOMENDACIONES

---

---

En base a la investigación llevada a cabo, el equipo investigador presenta las siguientes recomendaciones:

### CON TODOS LOS ACTORES:

---

- \* Las políticas de apoyo deben tomar en cuenta el nivel de recursos y capacidades de las que dispone un Generador de Valor y su nivel de compromiso. A la par, debe evaluarse el contexto, necesidades y relaciones de poder de los Grupos de Interés del Generador de Valor y de forma colectiva y equitativa decidir sobre las prioridades a resolver a través de las acciones de RSE procurando una mayor inclusión de aquellos en condición de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes).
- \* Reposicionar el enfoque de la RSE a valores más colectivos del bien común (solidaridad, empatía, cooperación, tolerancia, respeto, compasión). Esto significa trabajar las esferas de comunicación y formación incorporando dichos valores; procurar espacios de diálogo amplios, inclusivos y que las partes tengan igualdad de condiciones.
- \* Ratificar la necesidad del diálogo (amplio, inclusivo y con igualdad) como base para una efectiva articulación. Es prioridad continuar desarrollando foros de discusión para acercar, crear y construir conjuntamente visiones comunes. La academia está llamada a sistematizar las experiencias y conocimientos a fin de proponer marcos conceptuales pertinentes a la realidad social y económica de los países de la región.
- \* Sensibilizar a los representantes empresariales, ONG y academia respecto a los alcances e importancia estratégica que tiene la RSE para apoyar el desarrollo humano.
- \* Establecer espacios nacionales y locales de consenso y articulación para definir líneas estratégicas de fomento y promoción de la RSE que sirvan como guía y orientación para los actores; en este espacio debe tener presencia el Estado que puede actuar como líder o facilitador.



- \* Para abonar al reconocimiento de la importancia de la RSE, la comunicación de las acciones realizadas debería trascender más allá de la divulgación de las mismas, y tener como centro el impacto alcanzado en materia de desarrollo humano y sostenibilidad ambiental.
- \* Se deben priorizar las iniciativas que generan encadenamientos productivos, sobre todo en las zonas rurales, como mecanismo de acceso a mercados más remunerativos, insumos, asistencia y tecnologías que logren un impacto significativo entre las poblaciones más pobres.

#### CON EL ESTADO:

---

- \* Fortalecer el actuar del Estado mediante la provisión de recursos (formación, infraestructura, tecnología y financieros) por parte de las organizaciones de apoyo a fin de asegurar el riguroso cumplimiento de la legislación. Además, llevar a cabo acciones para la actualización y divulgación del marco legal existente.
- \* Sensibilizar a sindicatos, consumidores, autoridades y funcionarios públicos del Estado sobre los alcances y potencial de la RSE. La comprensión de que los Generadores de Valor y grupos de interés (consumidores, trabajadores, comunidades) son un aliado clave para co-crear el desarrollo de la sociedad y la RSE es fundamental.
- \* Aunque no es lo más importante, a efectos de expresión de voluntad política, valdría la pena integrar en las estrategias nacionales el papel del sector empresarial en general y de la RSE en especial, como instrumentos de apoyo al Desarrollo Humano.
- \* Los Estados deben promover políticas de incentivos para dinamizar la RSE. Ejemplos de acciones en esta materia son: campañas de comunicación, capacitación, reconocimiento del cumplimiento de normas, facilitación de trámites para la formalización de empresas, acceso a información para la toma de decisiones, diálogo sobre la agenda social y económica, entre otras.

#### CON LOS GENERADORES DE VALOR:

---

- \* Es indispensable que los generadores de valor asuman el compromiso público de gestionar la RSE de forma transparente con el escrutinio de la auditoría social.
- \* Se deben medir los impactos de las acciones de RSE en la generación de valor económico y social de los grupos de interés.

- \* Llamar a las Cámaras Empresariales a que asuman el tema de la RSE como parte de su estrategia de desarrollo.

**CON LA ACADEMIA:**

---

- \* La academia debe asumir un rol protagónico en la discusión, reflexión, debate sobre RSE, tanto en la formación como la investigación. Las pasantías, prácticas profesionales y servicio social de las instituciones educativas deberían ser espacios propicios para el involucramiento de la comunidad universitaria con los generadores de valor y grupos de interés, principalmente aquellos en situación de vulnerabilidad y exclusión. Los resultados de las investigaciones deben ser ampliamente difundidos en la sociedad.

## 9 REFERENCIAS

---

---

- \* Bermejo, R. (2014). *Del Desarrollo Sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Hegoa. Recuperado de [http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad\\_DHL.pdf](http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad_DHL.pdf)? 1399365095
- \* Davis, K. (1967). *Understanding The Social Responsibility Puzzle*, *Business Horizons*, 10 (4), 45-51.
- \* Escudero, M., & García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Central*. Bilbao.
- \* Freeman, E. (1988). *The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, 20, 46.
- \* Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*.
- \* Font, I., Gudiño, P., Medina, C., Sánchez, A., & Cardoso, M. (2010). *Responsabilidad social en América Latina: un panorama general*. *Administración y Organizaciones*, 57-73.
- \* Foucault, M. (1989). *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI Editores.
- \* Fukuyama, F. (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Editorial Planeta.
- \* Handy, C. (1990). *Inside Organisations*. Oxford University Press.
- \* Handy, C. (2002). *What's business for?* *Harvard Business Review*, 3-8.
- \* Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC, (2012). *Estrategia Nacional para el Impulso y la Implementación de la RSE en el sector MIPYME no agropecuario en Nicaragua*. Managua: Programa de Apoyo a la mejora del Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua.
- \* Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 76-92.
- \* Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 62-77.
- \* Programa de las Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_ove\\_rview\\_-\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_ove_rview_-_es.pdf)
- \* Sen, A. & S. Anand. (1994). *Desarrollo humano sostenible: conceptos y prioridades*. PNUD, inédito.



---

# ANEXOS

---



## **Anexo 1. Criterios de diagnóstico o variables de investigación**

La UCA propondrá y co-creará —en conjunto con ICCO Cooperación— los criterios de diagnóstico. A partir de referentes conceptuales seleccionados, el equipo de investigación formulará el marco conceptual que servirá de base para las siguientes etapas. Esta acción se realizará a través de la recopilación, análisis y procesamiento del material de referencia, la redacción de un documento base y la discusión conjunta entre el equipo de investigación e ICCO Cooperación. El enfoque teórico de RSE bajo el cual se desarrollará la investigación integrará las tendencias más actuales en dicha temática, así como las consideraciones y aportes de las últimas investigaciones publicadas al respecto a fin de realizar un análisis que trascienda las visiones y enfoques más convencionales de RSE/C en Centroamérica. Esto se verá reflejado tanto en los criterios a considerar para la fase de diagnóstico, como en documentación de los casos y las propuestas de estrategias que se elaborarán.

### **› Preguntas de Investigación**

La base para la determinación de los criterios de diagnóstico corresponde a la pregunta central de la investigación, la cual expresa:

*¿Qué hay y qué falta para que el sector empresarial socialmente responsable de la región asuma un rol más protagónico y aumente su impacto en procesos de desarrollo económico y progreso social?*

En consecuencia, los criterios o preguntas de investigación se desprenden de dicha pregunta y tratan de responder a la misma. Primeramente, se observarán las preguntas generales y luego se “operacionalizará” en los instrumentos específicos a aplicarse a cada actor o fuente de información.

#### **LAS PREGUNTAS CLAVE SON:**

1. ¿Cuál es la **concepción actual** de RSE que tienen los actores en la región? ¿Cómo ha evolucionado? ¿Cuáles son sus principales marcos de referencia?
2. ¿Cuáles son las motivaciones del sector empresarial? ¿Qué diferencias se pueden apreciar atendiendo la naturaleza y tamaño de la empresa?
3. ¿Cuáles son los elementos que comprenden el ecosistema (—cultura, apropiación del tema, vínculos, educación, macroestructura, etc—)? ¿Qué los caracteriza?
4. ¿Cuáles son los ejes, **dimensiones, temáticas o ámbitos** de mayor incidencia alrededor de los cuales se desarrollan las acciones de RSE en la región? ¿Qué relación existe entre estos temas?
5. ¿Cuáles han sido los **cambios significativos** a los que han contribuido las acciones de RSE en la región? ¿En qué dimensiones, a qué grupos de interés, en qué territorios, en qué contexto? ¿Qué ha quedado desatendido? ¿Qué opinión tiene la sociedad civil o comunidades al respecto?

6. ¿Qué **fortalezas** ha logrado constituir el sector empresarial en la región para la implementación de acciones de RSE? ¿Cuáles son las principales debilidades que limitan la organización y ejecución de las iniciativas de RSE?
7. ¿En qué **estadios de desarrollo** podrían las empresas ubicarse en función de su quehacer en materia de RSE?
8. ¿De qué manera las acciones de RSE han facilitado la **articulación** de las cadenas de valor?
9. ¿Las acciones de RSE en la región han respondido a estrategias de desarrollo nacionales, sectoriales o locales; necesidades o demandas de la población; prioridades de la cooperación internacional?
10. ¿De qué manera se **gestionan los recursos** para la promoción de acciones de RSE? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento? ¿Cuál es el grado de eficiencia y transparencia en el uso de dichos recursos? ¿Forma parte del Modelo de Negocios?
11. ¿Cuál ha sido la evolución y situación actual de las **PYME (urbanas y rurales)** y del **sector agroalimentario** en materia de RSE?
12. ¿Cuáles han sido los actores (no empresas) de mayor incidencia en la promoción de acciones de RSE? ¿Cuál ha sido el rol e impacto?
13. ¿De qué manera se han articulado los actores a distintos niveles y sectores?
14. ¿Cuál es el **grado de incidencia** de los actores para gestión de políticas públicas en materia de RSE?
15. ¿Cuál es la valoración sobre el **marco legal y las políticas públicas** en materia de RSE en la región? ¿Del tema de emprendimiento, valor compartido, generación de beneficio social?
16. ¿Cómo se gestiona el **conocimiento y la información** en materia de RSE en la región y a nivel de país? ¿Existen mecanismos **para medir y divulgar el impacto** de acciones de RSE? ¿Cuál ha sido el **papel de las universidades y centros de investigación**?
17. ¿Quién define el **“paradigma”** sobre la RSE en la región? ¿Quiénes son **líderes de pensamiento**? ¿Qué valoración se tiene sobre la construcción del paradigma?
18. ¿Cuál es el estado actual de los **procesos de formación educativa** en RSE a diferentes niveles?
19. ¿De qué manera los **medios de comunicación social** han contribuido a la promoción de la RSE? ¿Cuáles han sido los aspectos de mayor incidencia?
20. ¿Qué **perspectivas** o escenarios vislumbra en las prácticas de RSE en la región/país? ¿Cuáles son los principales **riesgos** para el avance de estas prácticas? ¿Qué **condiciones son indispensables** para continuar impulsando o desarrollando iniciativas?
21. ¿Cuáles deberían ser las **prioridades** de los diferentes actores a nivel regional, nacional y/o territorial?

## **Anexo 2. Bases para el mapeo de actores y nodos relevantes**

El segundo paso corresponde a mapear a los principales actores vinculados a la temática general de estudio. Se llevará a cabo una identificación de los referentes nacionales y la elaboración de una lista básica de personas y entidades (empresas, administración pública, ONG, universidades, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.); se espera que el contacto con cada actor permita ampliar la lista con otros actores. Es importante aclarar que se espera obtener un listado amplio, pero no exhaustivo de todos los actores; no se trata de un censo, sino de considerar a los más relevantes para el propósito general de la investigación. Una vez identificados los actores y nodos, se llenará una ficha con datos generales y el desempeño en la materia. Esta tarea se realizará a nivel de cada país tomando en cuenta la existencia de instancias regionales.

### **› Criterios de Selección y rol de Informantes Clave**

A fin de “operacionalizar” la identificación y selección de los principales actores, se propone llevar a cabo un paso previo que corresponde a elegir Informantes Clave que indicarán quiénes son los Actores y Nodos Relevantes a partir de los criterios indicados más adelante. Se espera obtener un máximo de cinco (5) Informantes Claves provenientes de instituciones del Estado, ONG, académicos, empresarial u otro sector; deben ser personas con amplio conocimiento y experiencia en la materia. Se estima que podrá obtenerse un número mínimo de 30 actores o nodos por país.

### **› Criterios de Selección de Actores y Nodos Relevantes**

Los Actores y Nodos Relevantes son aquellos que representan un potencial para la promoción y el fortalecimiento de acciones y empresas socialmente responsables enfocadas en la generación de valor compartido y organizaciones sociales que actúan empresarialmente.

En términos generales, los Actores y Nodos podrían caracterizarse por:

- \* Reconocimiento por el valor social en su sector o territorio de influencia.
- \* Impacto significativo de sus acciones socialmente responsables.
- \* Rol dinamizador y catalizador para acciones colaborativas con otros actores.
- \* Prácticas innovadoras alternativas o no convencionales.
- \* Capacidad de difusión de las acciones y resultados socialmente responsables.

A partir de los criterios señalados, los Actores y Nodos se clasificarán atendiendo las perspectivas siguientes:

- \* Tipología de la organización: empresas, administración pública, ONG, universidades, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.
- \* Tema transversal en el que se clasifican sus principales acciones: Derechos Humanos, Emprendimiento Social, Negocios Responsables y Sostenibilidad.
- \* Departamentos o provincias (territorios) en los cuales actúa.

### **Anexo 3. Guía de Preguntas para Entrevista a Actores**

1. ¿Cómo definirías la RSE?
2. ¿Cuál es su motivación para desarrollar iniciativas de RSE? —fiscal, proyección personal, imagen, conciencia social—
3. ¿A que responden las estrategias de RSE? —estrategias de desarrollo nacional, sectorial, locales, necesidades o demandas de la población, prioridad de la cooperación internacional—
4. ¿Cuáles son los elementos que considera son parte de la promoción de iniciativas de RSE? -cultura, educación, medios de comunicación, políticas públicas, etc.-
5. ¿En qué áreas o temas se implementan las acciones de RSE? —medioambiente, educación, seguridad ciudadana, salud, niñez, derechos humanos, pobreza, cadena de valor, etc.—
6. ¿Las acciones de RSE han contribuido a generar cambios significativos en su país?  
¿En qué temas, territorios, grupos de interés y/o contextos?
7. ¿Qué temas, áreas o grupos sociales sensibles o vulnerables han quedado desatendidos? -jóvenes, mujeres, niñez, tercera edad, personas de capacidades diferentes, etnias, etc.-
8. ¿Qué beneficios concretos ha aportado a la empresa la RSE? —menor rotación de personal, mejora la imagen de la empresa, garantiza posicionamiento, reducción de costos, etc.—
9. ¿Qué facilidades hay para (empresas y organizaciones) la promoción de acciones de RSE en el país?

10. ¿Qué obstáculos enfrentan (empresas y organizaciones) para la promoción de acciones de RSE en el país?
11. ¿De qué forma incluyen las empresas a su cadena de valor en las iniciativas de RSE?
12. (solo para empresas) ¿Destina parte de su presupuesto para el desarrollo de iniciativas de RSE? ¿Recibe recursos de otras empresas u organizaciones? ¿A quién reporta el uso de los mismos? ¿Lo publica?
13. ¿De dónde provienen los recursos para el apoyo de iniciativas de RSE en su organización?
14. ¿Cómo valora el marco legal y políticas públicas de su país en materia de RSE?
15. (para organizaciones) ¿Su organización ha promovido políticas públicas en materia de RSE, de manera individual o en conjunto con otras organizaciones?
16. ¿Desarrolla sus iniciativas de manera individual o en alianza con otras empresas u organizaciones? Indique sus aliados o ¿Por qué no?
17. ¿Qué esfuerzos realiza para medir y divulgar el impacto de las acciones de RSE que desarrolla/promueve?
18. ¿Conoce de esfuerzos para divulgar y promover información/conocimiento en materia de RSE en su país? —universidad, centros de investigación, organizaciones, cooperación, gobierno, medios de comunicación social—
19. ¿Conoce programas de formación educativa en materia de RSE en su país? —diplomados, pregrado, postgrado, maestrías—
20. ¿Qué perspectivas vislumbra en las prácticas de RSE en su país? ¿Cuáles son los riesgos y condiciones indispensables para el impulso de la RSE?
21. ¿Cuáles deberían ser las prioridades de los diferentes actores en materia de RSE en su país? —acciones/programas a promover—

## **Anexo 4. Guía de Preguntas para Casos de Éxito**

1. ¿Cómo definirías la RSE?
2. ¿Cuál fue su motivación para desarrollar esta iniciativa? -fiscal, proyección personal, imagen, conciencia social- ¿Cómo nace su iniciativa? Cuáles han sido los aciertos y desaciertos? En qué consiste su iniciativa?
3. ¿De qué manera se relacionan las estrategias de RSE con su modelo de gestión? ¿Forman parte de la estrategia/filosofía de la empresa? El desarrollo de estas acciones/iniciativas constituye una ventaja competitiva? Por qué?
4. ¿Qué elementos del entorno -cultura, educación, medios de comunicación, políticas públicas, etc.- considera que influyen en el desarrollo/ejecución de su iniciativa?
5. ¿En qué áreas o temas se implementan las acciones de RSE? —medioambiente, educación, seguridad ciudadana, salud, niñez, derechos humanos, pobreza, cadena de valor, etc.—
6. ¿Las acciones de RSE han contribuido a generar cambios significativos en su entorno? ¿En qué temas, territorios, grupos de interés y/o contextos? ¿Cuáles son los beneficios del desarrollo de esta iniciativa para las personas y la empresa? -menor rotación de personal, mejora la imagen de la empresa, garantiza posicionamiento, reducción de costos, etc.-
7. ¿Qué temas, áreas o grupos sociales sensibles o vulnerables están siendo desatendidos en su entorno? —jóvenes, mujeres, niñez, tercera edad, personas de capacidades diferentes, etnias, etc.-
8. ¿Qué facilidades hay para la promoción de acciones de RSE en el entorno?
9. ¿Qué obstáculos enfrenta para la promoción de acciones de RSE en el entorno?
10. ¿De qué forma incluyen en esta iniciativa a su cadena de valor?
11. ¿Cuál es la inversión que ha hecho y cuáles son los resultados económicos que esperan? ¿De quién recibe apoyo/recursos? ¿reporta el uso de los mismos? ¿Lo publica?
12. ¿Cómo valora el marco legal y políticas públicas de su entorno en materia de RSE?

13. ¿Desarrolla su iniciativa de manera individual o en alianza con otras empresas u organizaciones? Indique sus aliados o ¿Por qué no?
14. ¿Forma parte de alguna red/asociación, etc. que promueve este tipo de iniciativas en su entorno?
15. ¿Qué esfuerzos realiza para medir y divulgar el impacto de sus acciones de RSE?
16. ¿Se involucra en los esfuerzos para divulgar y promover información/conocimiento en materia de RSE en su entorno? —universidad, centros de investigación, organizaciones, cooperación, gobierno, medios de comunicación social—
17. ¿Ha participado y cómo valora los programas de formación educativa en materia de RSE en su entorno? ¿Qué tipo de programas?
18. ¿Qué perspectivas vislumbra para sus prácticas en RSE? ¿Cuáles son los riesgos y condiciones indispensables para que continúe desarrollándolas?
19. ¿Qué demandaría como prioridad para los diferentes actores en materia de RSE en su entorno? —acciones/programas que se deben promover para que mejore su desempeño—

## Anexo 5. Materias fundamentales de los Generadores de valor

GENERADORES DE VALOR		MATERIAS FUNDAMENTALES (ISO 26000)						
		Gobernanza	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas	Consumidores	Participación comunidad
PÚBLICO	Empresas estatales			X	X			
	Corporación	X			X		X	
PRIVADO	PYME				X			X
	Microempresas				X			
SOCIAL	Empresas sociales	X	X		X			X
	Cooperativas				X	X		X



## Anexo 6. Recursos y Servicios de Apoyo que proveen las Organizaciones y políticas

RECURSOS Y SERVICIOS DE APOYO		RECURSOS Y SERVICIOS DE APOYO							
		Regulación	Información y Comunicación	Tecnología & I+D	Infraestructura y Materiales	Servicios Básicos	Redes y Alianzas	Formación	Auditoría Social
Estado	Organismos regionales de integración		X				X		
	Gobierno central	X	X		X	X	X		
	Parlamento	X	X				X		
	Entes descentralizados		X		X	X	X		
	Gobierno local	X	X		X	X	X		
Asociaciones empresariales	Federaciones		X				X		
	Cámaras		X				X		
	Asociaciones / Uniones		X				X		X
Organizaciones de la Sociedad Civil	ONG		X				X		X
	Entidades educativas		X				X		X
	Centros de investigación		X	X					
	Sindicatos		X				X		
	Asociaciones de consumidores		X						
Agencias u organismos de cooperación	Agencias de cooperación		X						
	Organismos multilaterales		X						
	Organismos Internacionales		X						

## Anexo 7. Indicadores Económicos y Sociales de Centroamérica, 2013

	PAÍSES				
	COSTA RICA	EL SALVADOR	GUATEMALA	HONDURAS	NICARAGUA
Producto Interno Bruto (millones de dólares del 2005)	28,429.00	19,434.00	36,235.00	12,888.00	8,459.00
PIB Per cápita (dólares del 2005 por habitante)	6,032.00	3,090.00	2,347.00	1,506.00	1,379.00
Tasa Anual de Inflación (%)	3.66	0.80	4.39	4.92	7.14
Balance Cuenta Comercial (% del PIB)	-12.41	-21.83	-12.18	-16.78	-20.25
Déficit o superávit del Gobierno (% del PIB)	-5.4	-3.6	-2.1	-7.9	0.1
Deuda Pública Total (% del PIB)	54.70	61.40	25.50	54.90	49.70
Remesas del Exterior (% del PIB)	1.24	16.30	10.09	16.82	9.57
Extensión Territorial (kilómetros cuadrados)	51,100.00	21,041.00	108,889.00	112,090.00	130,370.00
Población Total (miles de habitantes)	4,713.00	6,290.00	15,438.00	8,555.00	6,134.00
Población Urbana (% de población total)	73.00	62.00	49.00	53.00	57.00
Población en Pobreza* (%)	24.78	47.51	53.71	67.59	44.10
Población en Extrema Pobreza* (%)	7.31	15.50	13.33	43.88	8.20
Índice de Desarrollo Humano**	0.74	0.67	0.57	0.63	0.59

\* Datos del 2011. \*\* PNUD, 2011.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Observatorio de Desarrollo (ODD), Universidad de Costa Rica. <http://www.odd.ucr.ac.cr/>





Managua, Nicaragua

Km. 5 Carretera a Masaya, Colegio Teresiano,  
1c. Este, Casa 130

+505 2278 2472 / +505 2277 0555

Apartado Postal / Mailbox C-382

✉ [oficinaca@icco-cooperation.org](mailto:oficinaca@icco-cooperation.org)

🌐 [www.iccoca.org](http://www.iccoca.org)

📘 [www.facebook.com/ICCOCentralAmerica](https://www.facebook.com/ICCOCentralAmerica)

🐦 [@icco\\_ca](https://twitter.com/icco_ca)

📺 [youtube.com/iccocentroamerica](https://youtube.com/iccocentroamerica)

Con financiamiento de



Reino de los Países Bajos