



**PLARSE**

Programa Latinoamericano de  
Responsabilidad Social Empresarial

PLARSE:  
LA EXPERIENCIA  
DE UN PROGRAMA  
POR LA RSE EN  
AMÉRICA LATINA





**Plarse: la Experiencia de un Programa por la RSE en América Latina**  
es una publicación del Instituto Ethos.

**Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse)**

**Aliados:** Forum Empresa, Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie y Instituto Ethos

**Participantes:** Adec (Paraguay), Cecodes (Colombia), Ceres (Ecuador), Coborse (Bolivia), Deres (Uruguay), Iarse (Argentina), Instituto Ethos (Brasil), Perú 2021 (Perú) y Unirse (Nicaragua)

**Realización**

**Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

Rua Dr. Fernandes Coelho, 85 - 10º Piso – CEP: 05423-040 – Pinheiros, São Paulo (SP), Brasil

Tel.: (11) 3897-2400 Fax: (11) 3897-2424

Web: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

**Coordinación**

Paulo Itacarambi y Renato Moya

**Redacción**

Patricia Saito (Costura Sustentável)

**Edición**

Benjamin S. Gonçalves

**Colaboradores (cuestionarios, entrevistas, informaciones)**

Alicia Rolando y equipo de Iarse (Argentina); Álvaro Bazán y equipo de Coborse (Bolivia); Ana Letícia Silva, Ana Lúcia Custódio, Patricia Saito, Renato Moya y equipo del Instituto Ethos (Brasil); Caroline da Costa y equipo de ICCO & Kerk en Actie; Cristian Muñoz, Mathias Dietrich y equipo de la Unirse (Nicaragua); Diana Fernández, Henri Le Bienvenu y equipo del Perú 2021 (Perú); Eduardo Rotela y equipo de la Fundación Avina; Eduardo Shaw y equipo del Deres (Uruguay); Fabrice Hansé y equipo del Ceres (Ecuador); Sara Talavera y equipo de la Adec (Paraguay); Sergio Rengifo y equipo del Cecodes (Colombia); Yanina Kowszyk y equipo del Forum Empresa.

**Apoyo institucional**

ICCO & Kerk en Actie

**Proyecto y producción gráfica**

Open Box Agência de Ideias

São Paulo, diciembre de 2012

Está permitida la reproducción de esta publicación, desde que se cite la fuente y con autorización previa del Instituto Ethos.

**Aclaraciones importantes sobre las actividades del Instituto Ethos:**

1. El trabajo de orientación a las empresas es voluntario, sin ningún cobro o remuneración.
2. No hacemos consultoría y no credenciamos ni autorizamos profesionales a ofrecer cualquier tipo de servicio en nuestro nombre.
3. No somos una entidad certificadora de responsabilidad social ni fornecemos “sello” con esa función.
4. No permitimos que ninguna entidad o empresa (asociada o no) utilice el logotipo del Instituto Ethos sin nuestro consentimiento previo y una expresa autorización por escrito.

Para aclarar dudas o consultarnos sobre las actividades del Instituto Ethos, contáctenos, por favor, por el servicio “Fale Conosco” (Hable con Nosotros), de la web [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).



# PLARSE: LA EXPERIENCIA DE UN PROGRAMA POR LA RSE EN AMÉRICA LATINA



---

Diciembre de 2012

# PLARSE: UN TRABAJO CONJUNTO POR EL FORTALECIMIENTO DEL MOVIMIENTO DE RSE EN AMÉRICA LATINA

Diversas organizaciones sin fines de lucros de América Latina con actuación en el medio empresarial vienen trabajando con el concepto de responsabilidad social. Independientemente de la estructura, de la estrategia o del contexto en que se insertan, esas organizaciones han ejercido un papel fundamental y colaboraron para importantes avances en cuestiones políticas, sociales, ambientales y económicas en sus respectivos países. En la trayectoria de la mayor parte de ellas, el compromiso reside en estimular los cambios necesarios en los escenarios actuales, de manera que beneficien a las generaciones futuras, y en ejercer en la práctica el camino en dirección al desarrollo sustentable

de negocios entre emprendimientos comunitarios y una empresa líder de determinado segmento de mercado de los países involucrados, que resultó en la creación y/o ampliación de la oferta de oportunidades de trabajo y generación de renta para la comunidad local. Esos tres proyectos representaban el corazón de un programa que buscaba garantizar un posicionamiento de la región en lo que se refiere a las prácticas de RSE.

La coordinación general del Plarse fue realizada por cuatro organizaciones intensamente involucradas con la RSE e interesadas con el intercambio de experiencias proporcionada por el programa: Forum Empresa, Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie (Organización Intereclesiástica

## BUSCAMOS SISTEMATIZAR LA HISTORIA DEL PLARSE PRESENTANDO LOS CAMINOS TRILLADOS POR ESAS ORGANIZACIONES, LAS OPORTUNIDADES Y LAS GANANCIAS QUE SE ESTABLECIERON CON EL PROGRAMA.

En 2008, la contribución de algunas de esas organizaciones asumió un nuevo e importante nivel. Unidas por el objetivo común de fortalecer el movimiento de responsabilidad social empresarial (RSE) en América Latina y de intercambiar experiencias e informaciones, ellas dieron vida a una iniciativa que tenía como supuesto un trabajo articulado, interdependiente y repleto de desafíos y oportunidades: el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse).

Plarse comenzó a ser bosquejado aun en 2006 y contempló desde el inicio tres ejes de actuación complementarias y fundamentales para la RSE: la utilización por parte de las empresas de una base común de indicadores de responsabilidad social; la relación sistemática con la prensa para ampliar el debate y la cobertura periodística sobre el asunto; y un trabajo con foco en el combate a la pobreza, por medio del establecimiento de vínculos

para la Cooperación y Desarrollo) y Instituto Ethos, este último en el papel de proponente de la iniciativa y también de coordinador ejecutivo de los tres ejes propuestos. Ya las nueve organizaciones de RSE que integraron el programa y lo enriquecieron trayendo sus reflexiones, contextos locales y conocimientos fueron: Asociación de Empresarios Cristianos (Adec), de Paraguay; Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), de Colombia; Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres), de Ecuador; Fundación Corporación Boliviana de RSE (Coborse), de Bolivia; Deres – Responsabilidad Social Empresarial, de Uruguay; Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (Iarse), de la Argentina; Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, de Brasil; Perú 2021, Perú; y Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (Unirse), de Nicaragua.

Esta publicación busca sistematizar la historia del

Plarse, presentando los caminos trillados por esas organizaciones, las oportunidades y las ganancias que se establecieron con el programa y los dilemas vivenciados en la práctica durante el proceso de implementación de los tres proyectos.

En el **Capítulo 1**, contamos como Plarse fue siendo diseñado y destacamos las características de las organizaciones participantes, además de los principales acuerdos firmados entre ellas. También destacamos el papel de los aliados y de la secretaría ejecutiva, las metodologías utilizadas para estimular el intercambio y la distribución de informaciones y las principales definiciones de los encuentros generales.

Y por fin, en el **Capítulo 4**, presentamos de manera resumida y didáctica un paso a paso para la implementación de los tres proyectos. Las acciones listadas fueron sugeridas a las organizaciones de RSE a partir de la experiencia del Instituto Ethos en lo que se refiere a los Indicadores de RSE y a la RSE en los Medios de Comunicación. En el caso del tercer eje, el de RSE y Combate a la Pobreza, aunque hubiera una sugerencia de metodología, la construcción fue dándose de manera gradual y con la colaboración intensa de las organizaciones.

Nuestro objetivo con esta publicación es compartir la rica experiencia del Plarse, viabilizada por la creen-

## NUESTRO OBJETIVO CON ESTA PUBLICACIÓN ES COMPARTIR LA RICA EXPERIENCIA DEL PLARSE, VIABILIZADA POR LA CREENCIA DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES COMPROMETIDAS CON EL MOVIMIENTO DE RSE.

En el **Capítulo 2**, será posible conocer los detalles de los tres ejes – Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza – y también acompañar los pasos de cada organización en la adaptación y desarrollo de sus etapas, considerando el contexto local y la estructura para coordinar acciones en diferentes asuntos.

Ya en el **Capítulo 3** entran en escena las evaluaciones de las organizaciones sobre el significado del Plarse en relación a su importancia, al trabajo en red, a las oportunidades y desafíos, a los aprendizajes, a los resultados y a su contribución para el movimiento de RSE en América Latina. A partir del relato hecho por las propias organizaciones, destacamos lo que la participación en Plarse trajo de avances y cuáles son las sugerencias de cambios para que el programa pueda seguir adelante y ser perfeccionado.

cia de personas y organizaciones comprometidas con el movimiento de RSE, y también permitir que otros puedan inspirarse en las posibilidades de cambio presentadas por un trabajo en asociación, y pautado por valores comunes. Nuestro deseo es contribuir para la creación de las bases de una América Latina más fortalecida y en profunda conexión con las cuestiones de sustentabilidad.

Aprovechamos para agradecer todo el empeño y esfuerzo de las organizaciones aliadas y participantes del Plarse para reunir las informaciones aquí disponibles. Esperamos que el contenido presentado en esta publicación pueda traducir de la manera más fiel posible el camino de aprendizajes que fue recorrido en estos primeros cinco años del programa. Los relatos expuestos no dejan dudas: Plarse fue una gran experiencia para todos aquellos que escribieron su historia.

**CAPÍTULO 1**

**EL PROGRAMA LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE) 08**

1.1 Contexto 08

1.2 La estructuración de un programa con tres ejes vinculados 10

1.3 Las reglas colocadas sobre la mesa 11

1.4 Los principales protagonistas 12

1.4.1 Un equipo formado por cuatro organizaciones 13

1.4.2 Las nueve organizaciones de RSE y un objetivo común 14

1.5 El proceso de intercambio y de informaciones compartidas 18

1.5.1 Los resultados de los encuentros generales del Plarse 19

1.6 Los primeros y los próximos pasos 20

**CAPÍTULO 2**

**INDICADORES DE RSE, RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RSE Y COMBATE A LA POBREZA 22**

2.1 Tres proyectos interdependientes 22

2.2 Indicadores de RSE 23

2.2.1 Los acuerdos para el desarrollo de un único patrón de indicadores de RSE 24

2.2.2 Resultados esperados 25

2.2.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con los indicadores de RSE (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse) 25

2.3 RSE en los Medios de Comunicación 31

2.3.1 Los acuerdos para el desarrollo de redes de periodistas y premios de periodismo 32

2.3.2 Resultados esperados 33

2.3.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE en los medios de comunicación (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse) 34

2.4 RSE y Combate a la Pobreza 39

2.4.1 Los acuerdos para el desarrollo de proyectos de combate a la pobreza 41

2.4.2 Resultados esperados 43

2.4.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE y el combate a la pobreza (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse) 43

2.5 De la teoría a la práctica 52

## CAPÍTULO 3

### EL TRABAJO EN RED EN AMÉRICA LATINA

54

#### 3.1 La evaluación de las organizaciones

54

##### 3.1.1 La importancia del Plarse

55

##### 3.1.2 Trabajo en red

56

##### 3.1.3 Oportunidades

57

##### 3.1.4 Desafío

57

##### 3.1.5 Aprendizajes

58

##### 3.1.6 Resultados

59

##### 3.1.7 Contribución para el movimiento de RSE en América Latina

60

## CAPÍTULO 4

### ORIENTACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS INDICADORES DE RSE, RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RSE Y COMBATE A LA POBREZA

62



# EL PROGRAMA LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE)

*“AMÉRICA LATINA ES HOY EL LUGAR MÁS ESTIMULANTE DEL MUNDO.”*

Noam Chomsky, en entrevista dada a La Jornada, 2009

## 1.1 Contexto

Era enero de 2008 cuando, en la ciudad de São Paulo, aconteció un momento histórico para el movimiento de responsabilidad social empresarial (RSE) en América Latina. Reunidos en una sala, representantes de organizaciones sin fines de lucro dedicadas al tema de la RSE y con sede en siete países (Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay y Nicaragua)<sup>1</sup> dieron inicio conjuntamente a una osada estrategia que tenía como objetivo principal promover el fortalecimiento de la RSE en la región por medio de experiencias compartidas y por la consolidación de alianzas. Nació allí, oficialmente, entre diferentes acentos y nacionalidades, el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse).

Las articulaciones para la creación de un programa con ese fin comenzaron aún en 2006. En la ocasión, el Instituto Ethos aprovechó la realización de su Conferencia Internacional para discutir con Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie (Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo) y Forum Empresa, la estructuración de un trabajo a largo plazo, capaz de agregar los esfuerzos de las cuatro organizaciones, y con potencial para provocar profundos cambios en el escenario social, económico y ambiental de América Latina. A ese encuentro se sumaron otros promovidos a lo largo de 2007, los cuales contribuyeron para que una propuesta preliminar pudiera ser elaborada e involucraron efectivamente a las organizaciones de RSE interesadas en participar de la iniciativa.

<sup>1</sup> Las organizaciones de RSE de Argentina y del Uruguay se juntarían más tarde al programa.

<b>1.1 Contexto</b>	08
<b>1.2 La estructuración de un programa con tres ejes vinculados</b>	10
<b>1.3 Las reglas colocadas sobre la mesa</b>	11
<b>1.4 Los principales protagonistas</b>	12
1.4.1 Un equipo formado por cuatro organizaciones	13
1.4.2 Las nueve organizaciones de RSE y un objetivo común	14
<b>1.5 El proceso de intercambio y de informaciones compartidas</b>	18
1.5.1 Los resultados de los encuentros generales del Plarse	19
<b>1.6 Los primeros y los próximos pasos</b>	20

Es importante destacar que la ronda de diálogos ocurrida en 2007 también permitió a los involucrados tener contacto con el contexto del movimiento de RSE en América Latina y evaluar cuáles eran los aspectos motivadores para el desarrollo de un programa con foco en la región. La principal conclusión fue decisiva para la continuidad de la iniciativa, pues confirmó la existencia de una gran oportunidad de actuación: los años anteriores, la RSE había crecido considerablemente, tanto en la agenda de los empresarios como en la de las organizaciones de la sociedad civil. Eso significaba que independientemente de las diferencias conceptuales, estratégicas y metodológicas, existía el interés común de utilizar la RSE como un camino efectivo en dirección a la sustentabilidad.

solución el empleo de un patrón de indicadores de gestión sustentable conectados a otras herramientas internacionales. En razón de su uso por buena parte de las empresas con operaciones en América Latina y de su reconocimiento como una referencia por las organizaciones de RSE, los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial aparecían como la principal alternativa. La posibilidad de alinear conceptos, metodologías y patrones de medición, representaba un paso decisivo para el fortalecimiento del tema en la región.

La necesidad de ampliar el intercambio de experiencias en RSE entre los países fue un segundo factor motivador. El conocimiento generado por las organizaciones, el desarrollo de prácticas ejemplares

## REUNIDOS EN UNA SALA, REPRESENTANTES DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS AL TEMA DE LA RSE Y CON SEDE EN SIETE PAÍSES (BRASIL, BOLIVIA, COLOMBIA, ECUADOR, PERÚ, PARAGUAY Y NICARAGUA) DIERON INICIO CONJUNTAMENTE A UNA OSADA ESTRATEGIA QUE TENÍA COMO OBJETIVO PRINCIPAL PROMOVER EL FORTALECIMIENTO DE LA RSE EN LA REGIÓN POR MEDIO DE EXPERIENCIAS COMPARTIDAS Y POR LA CONSOLIDACIÓN DE ALIANZAS.

Además del crecimiento del tema, había otros factores que justificaban la creación de una iniciativa como Plarse, los cuales ya eran un consenso entre las organizaciones que estaban concibiendo el programa. El primero de esos factores se relacionaba a la demanda de las empresas, ya que muchas de ellas – con actuación en diversos países – tenían interés en expandir sus prácticas de responsabilidad social en América Latina. La dificultad estaba justamente en coordinar ese trabajo en medio a visiones conceptuales tan distintas de la RSE y contextos culturales, sociales, económicos y políticos tan dispares. Esos obstáculos, sin embargo, podrían convertirse en una oportunidad en el ámbito del Plarse, por estar imponiendo como

por las empresas, la riqueza del escenario político y socioeconómico y los avances, dilemas y oportunidades del movimiento representaban informaciones que hasta entonces quedaban concentradas localmente o eran diseminadas de manera específica en grandes eventos, como conferencias y seminarios. En este sentido, Plarse podría servir como un catalizador, que aprovisionaría continuamente a los países participantes con informaciones importantes de experiencias que pudieran ser perfectamente replicables en otras realidades.

El tercer factor era la demanda de las organizaciones de RSE, que, desde hacía algunos años, buscaban adaptar a su contexto experiencias exitosas de otros países. Sea reproduciendo y adaptando meto-

dologías, herramientas y publicaciones, sea buscando alianzas, esas organizaciones vislumbraban como una oportunidad la replicación de proyectos que involucraban públicos de gran influencia para el movimiento de responsabilidad social, como los empresarios, los periodistas, los consumidores y los estudiantes. Plarse podría contribuir para la sistematización de alguno de esos proyectos, de manera que potencie la actuación de las organizaciones de RSE.

Por fin, viene un factor de gran importancia para la sustentabilidad financiera de las organizaciones de RSE, que se relaciona con la política de financiación y de apoyo de programas de cooperación internacionales. La existencia de desafíos comunes en muchos países de América Latina hace con que la financiación sea, en general, hecha por las mismas instituciones. Una actuación más integrada, por medio del Plarse, podría significar no sólo una ganancia de escala como también economía de recursos. Vale decir que esa sinergia podría representar un posicionamiento conjunto por parte de las organizaciones y, por ese motivo, ser más impactante en términos de resultados con alcance continental.

Como es posible verificar, el contexto era altamente propicio para el desarrollo del Plarse. América Latina, que cobija historias y escenarios tan diversos, presenta, a la vez, dilemas tan semejantes cuando lo que está en cuestión es la RSE. La construcción de una iniciativa hecha por tantas manos, fue permeada por acuerdos y objetivos a largo plazo. Y fue así que una aspiración comenzó a ganar contornos de un programa latinoamericano.

## 1.2 La estructuración de un programa con tres ejes vinculados

Desde las primeras conversaciones en 2006 hasta el encuentro de 2008, en São Paulo, fueron casi dos años. En ese período, la propuesta del Plarse fue siendo elaborada a partir de las contribuciones de los países y de las organizaciones que actuarían como aliadas en la iniciativa: Forum Empresa,

Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie e Instituto Ethos. En razón del histórico de esas organizaciones en América Latina, existía el interés en participar del programa acompañando su desarrollo, compartiendo conocimientos y aportando recursos financieros.

El contexto y los factores motivadores presentados anteriormente estimularon el bosquejo de una propuesta con duración inicial de tres años (2008-2010), apoyada en tres ejes principales, los cuales, coordinados de manera integrada y simultánea, tendrían el potencial de fortalecer la actuación de las organizaciones participantes, ampliar el cambio de experiencias, posibilitar la complementación de una iniciativa por la otra y, como consecuencia, ampliar el movimiento de RSE.

### INDICADORES DE RSE

El primer eje propuesto fue la consolidación de una base común de indicadores de responsabilidad social, con foco en el público empresarial, que permitiera la comparación de datos relacionados a las prácticas empresariales en RSE entre los países, además del intercambio de experiencias. La principal característica sería la creación de un conjunto de indicadores con dos partes, una conteniendo un cuestionario general e igual para todas las organizaciones y otra que considerara aspectos específicos a partir de la realidad de cada país. Para los participantes del Plarse, la adopción de indicadores de RSE significaba la ampliación del diálogo con diversos públicos, además del efectivo apoyo a las empresas en la incorporación de la responsabilidad social en el ámbito de la gestión.

### RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El desarrollo sustentable exige, más allá de la participación de las empresas, que otras esferas como la sociedad y el gobierno, también incor-

poren la responsabilidad social en sus procesos. Así, el segundo eje fue apoyado en un público inductor que, por medio de sus actividades, es capaz de influenciar opiniones y comportamientos: la prensa. La estructuración de redes de periodistas locales tendría como objetivo discutir con esos profesionales las características, oportunidades y dilemas del movimiento de RSE, así como traer a luz casos empresariales ejemplares y también emblemáticos. El reconocimiento de una cobertura periodística calificada sobre el asunto vendría por medio de una segunda iniciativa para este público: un premio de periodismo, que sería desarrollado paralelamente y permitiría a las organizaciones identificar a los profesionales involucrados con la RSE y tener una estadística de temas y sectores más abordados.

## RSE Y COMBATE A LA POBREZA

El tercero y último eje era de fundamental importancia para el contexto del movimiento de RSE en América Latina y representaba un gran desafío para las organizaciones involucradas, tanto en términos estructurales como en su temática. En este caso, el proceso consistía en la selección, por la organización de RSE participante del programa, de una empresa líder de determinado segmento para que juntas desarrollaran una iniciativa con foco en el fortalecimiento de emprendimientos comunitarios y en la creación de vínculos de negocios entre esos emprendimientos y la cadena de valor de la empresa. Esa estrategia exigía de las organizaciones de RSE un fuerte papel de articulación, ya que serían ellas las facilitadoras de las asociaciones y responsables por descubrir las oportunidades para tales convenios multisectoriales. El funcionamiento de una articulación como ésta traería impactos positivos para el desarrollo local y, en ese sentido,

sería de gran importancia para el combate de la pobreza y para la inclusión social. La gran novedad aquí es que, diferentemente del eje de los Indicadores de RSE y del de RSE en los Medios de Comunicación, en que el Instituto Ethos ya tenía una experiencia acumulada de diez años, este no utilizaría una experiencia documentada, pero sí las experiencias aún por sistematizar de todas las organizaciones. Se trataba de un objetivo audaz, pero muy pertinente para componer el tercer proyecto que integraría Plarse.

### 1.3 Las reglas colocadas sobre la mesa

Definido en términos conceptuales, Plarse necesitaba de un conjunto de acuerdos que patronizasen su ejecución por los diferentes actores involucrados: las organizaciones aliadas responsables por su coordinación (Forum Empresa, Avina, ICCO & Kerk en Actie y Ethos) y las organizaciones locales de RSE. Tales criterios servirían no sólo para orientar a quien ya estuviera en el grupo, pero también a futuros interesados, además de contemplar en su concepción una lógica de funcionamiento que pudiera significar un real trabajo en red, con iniciativas individuales que tendrían, a partir de entonces, impacto en lo colectivo (en el propio programa y en América Latina).

La propuesta, validada por los aliados y por los representantes de los siete países que iniciaron Plarse, definió como siendo su objetivo general “articular, coordinar y subsidiar un conjunto de acciones a ser desarrolladas por las organizaciones participantes del programa, que contribuyan para la profundización de los conocimientos y la ampliación de las prácticas de responsabilidad social empresarial en la gestión de los negocios de las empresas y tengan efectivo impacto en la reducción de la pobreza y de la desigualdad y en la promoción del equilibrio socioambiental en países de América Latina”.

El hecho de contemplar tres ejes (Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y

Combate a la Pobreza) que, conducidos de manera interligada, representaban el fortalecimiento de las organizaciones participantes y del movimiento de RSE en la región, exigió que fuera establecida como regla esencial la aceptación de la ejecución simultánea de las tres iniciativas. Al aceptar esa condición, la organización también se comprometía con los siguientes objetivos específicos:

1. Utilización de un único patrón de indicadores de RSE en América Latina, con base en los Indicadores Ethos de RSE, formateado de modo a contemplar tanto los aspectos comunes del mercado latinoamericano como las realidades específicas del mercado de cada país;
2. Ampliación del conocimiento más profundizado de los conceptos y prácticas de RSE por los inversores, ejecutivos y trabajadores de las empresas, consumidores, emprendedores y líderes sociales, por medio de la mayor y mejor cobertura del tema por la media regional y local de los países de América Latina;
3. Promoción del combate a la pobreza, ampliando y fortaleciendo la economía solidaria (producción comunitaria sustentable de productos y servicios), por medio de la coordinación de acciones de cooperación entre diferentes organizaciones, apuntando al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y creando vínculos sustentables de negocios entre esas organizaciones y la cadena de valor de las empresas participantes del programa.

Otras condiciones para las organizaciones de RSE, contemplaban la responsabilidad de elaborar planes y cronogramas locales compatibles con las orientaciones del programa, hacer la captación de recursos, estar presente en los encuentros generales y suministrar informaciones referentes a los avances de las iniciativas.

Por fin, y con el propósito de mantener encendidas las motivaciones que llevaron a la creación del Plarse, fueron puntuados algunos principios que deberían ser seguidos por todos los participantes:

1. Plarse tiene como papel fortalecer las organizaciones locales de cada país;
2. La adhesión al programa es libre, pero es fundamental que éste sea desarrollado en completa alineación con la estrategia de la organización de RSE local;
3. En relación a los tres ejes, es fundamental el mantenimiento de un mismo patrón básico en cada uno de los países participantes, para dar unidad al programa;
4. El programa deberá representar una efectiva contribución para la unificación del movimiento en América Latina; y
5. Es necesario construir una metodología referencial para el mercado global.

## 1.4 Los principales protagonistas

Cuando dio sus primeros pasos, a comienzos de 2008, Plarse fue formado por cuatro organizaciones que actuarían como aliadas en la conducción de la iniciativa y siete organizaciones de RSE, siendo seis de países de América Latina (Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú) y uno de Centroamérica (Nicaragua).

Sin embargo, inmediatamente después de las primeras reuniones para el intercambio de experiencias, participaron representantes de organizaciones de otros países que manifestaron interés en adherir al grupo. Fue así que larse, de la Argentina, en 2009, y después el Deres, de Uruguay, en 2010, entraron en Plarse. A estos dos nuevos integrantes fue dada la oportunidad de formar parte de todas las actividades, pero en condiciones un poco diferen-

tes a las de los demás países. Ambas organizaciones deberían demostrar esfuerzos en el desarrollo de acciones en los tres ejes, pero, por una cuestión de recursos financieros, existía la limitación de la secretaría ejecutiva para promover visitas técnicas por parte de los profesionales involucrados. Cabía a esos países recoger el máximo de informaciones posibles en los encuentros realizados.

#### 1.4.1 Un equipo formado por cuatro organizaciones

Los cuatro aliados involucrados en la coordinación general de la iniciativa tendrían como responsabilidad estimular el intercambio de conocimientos y experiencias entre los países y garantizar que metodologías exitosas – como las de los tres proyectos integrantes del Plarse – fueran ejecutadas con un formato estándar. Además de eso, las aliadas también actuarían como apoyo en el proceso de captación de recursos, tanto para viabilizar las actividades generales del programa como para las iniciativas de los países.

El Instituto Ethos, en razón de haber sido uno de los idealizadores del programa y acumular experiencias con resultados comprobados en los temas Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación, se propuso formar la secretaría ejecutiva del Plarse en los tres primeros años (2008-2010). En ese periodo, cabría a Ethos las siguientes actividades:

- Elaboración de una planificación de trabajo de manera a promover el proceso de compartir informaciones;
- Sistematización de metodologías para apoyar a las organizaciones en la implementación de los tres ejes;
- Acompañamiento sistemático de los principales dilemas y avances; y
- Coordinación de un presupuesto para mantenimiento de acciones que serían promovidas por el programa.

Además de secretaría ejecutiva, el Instituto Ethos también sería una de las organizaciones ejecutoras del Plarse, lo que significa que también estaría involucrado en el desarrollo de una serie de actividades de los tres ejes, así como los demás integrantes.

Los aliados actuaron como un verdadero equipo durante el período de existencia del programa, ya que se esforzaron para traer y también llevar del grupo todo el conocimiento necesario para transformar Plarse en una iniciativa con impactos y alcances continentales. Cada uno con su perspicacia y conocimientos posibilitó al Plarse dar sus primeros pasos, madurar y seguir su camino de efectiva contribución para el movimiento de RSE.



#### FORUM EMPRESA | [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

El hecho de ser una red con foco en la promoción de la RSE en el continente americano e incluir entre sus asociados 20 organizaciones empresariales, presentes en 17 países de la región, hizo indispensable la participación del Forum Empresa en esta iniciativa. Además de suministrar a los participantes subsidios sobre el contexto de la RSE, compartir experiencias y promover asociaciones para la ejecución de proyectos comunes, el Forum Empresa podría ser un gran aliado para la difusión de informaciones y metodologías del programa para otros países interesados. Así, sería posible que, mientras la iniciativa se desarrollara, otras organizaciones pudieran adaptarla a sus respectivos contextos.



### FUNDACIÓN AVINA | [www.avina.net](http://www.avina.net)

Teniendo como misión contribuir para el desarrollo sustentable de América Latina – al incentivar la construcción de alianzas entre líderes sociales y empresariales e iniciativas colectivas de gran potencial transformador – la Avina no solamente colaboró con la idealización del Plarse como también invirtió recursos financieros en las actividades de los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación. La existencia de alianzas de la Avina con diversas entidades, iniciativas y redes, además de la presencia de líderes del equipo en casi todos los países integrantes del Plarse, permitió que el trabajo fuera elaborado y desarrollado de una manera muy coordinada, en total sinergia con los propios objetivos de esa organización.



### ICCO & KERK EN ACTIE | [www.icco.nl](http://www.icco.nl)

Una de las principales cuestiones de América Latina, común a todos los países participantes del Plarse, era desarrollar una iniciativa que tuviera como foco al combate a la pobreza. Siendo ICCO & Kerk en Actie una organización que hace más de 50 años tiene ese tema como directriz y que también da ayuda financiera y asesoría a organizaciones, redes y emprendedores involucrados en la construcción de un mundo sin pobreza y más justo, le correspondió a ella traer su perspicacia para Plarse y apoyar a las organizaciones en el desarrollo de proyectos locales conectados con esa misión. ICCO fue la financiadora de las actividades del proyecto RSE y Combate a la Pobreza.



### INSTITUTO ETHOS | [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Uno de los cinco fundadores del Forum Empresa, el Instituto Ethos ha desarrollado, a lo largo de los años, proyectos, programas, grupos de trabajo y pactos exitosos que involucraron a diversos públicos con las principales cuestiones del movimiento de RSE. Esa experiencia acumulada despertó el interés de organizaciones de RSE de los países de América Latina y, así, el Instituto Ethos no solamente propuso la realización del Plarse como se ofreció para asumir la secretaría ejecutiva en los tres primeros años. Además de hacer la coordinación ejecutiva del programa, el desafío sería también ejecutarlo y ser capaz de traducir para las demás organizaciones cuáles eran los pasos que estaban llevando a Brasil a convertirse en un líder fundamental del movimiento de la RSE en América Latina.

#### 1.4.2 Nueve organizaciones de RSE y un objetivo común

Teniendo como objetivo fortalecer el movimiento de responsabilidad social empresarial en América Latina, la propuesta del Plarse fue presentada por el Instituto Ethos y por la Fundación Avina en 2007, en la reunión anual de los asociados del Forum Empresa, con el propósito de la adhesión de expresivas organizaciones de RSE que, en sus respectivos países, ya desempeñaran un importante papel en la relación con empresarios, gobierno y sociedad civil. Así, pasaron a componer Plarse nueve organizaciones de RSE establecidas en diferentes escenarios, pero todas comprometidas con la misión de convertir a la responsabilidad social en un camino efectivo en dirección a la sustentabilidad.

Vale resaltar que una de las mayores riquezas del Plarse fue la efectiva contribución de los incon-

tables profesionales involucrados con su desarrollo y sus resultados. A pesar de las diferencias de posicionamiento, estructura y recursos, todas las organizaciones participantes, sin excepción, estaban comprometidas con una meta común y desafiadora, que era la ampliación del movimiento de RSE en América Latina. Vamos entonces, a conocer algunas características de esas protagonistas, recordando que en el Capítulo 2 será posible obtener informaciones más detalladas sobre el desarrollo de los tres ejes por cada una de ellas.



### **ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CRISTIANOS (ADEC) PARAGUAY | [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py)**

Organización de empresarios con un histórico de más de 30 años de actuación en Paraguay, la Adec tiene como objetivo promover la transformación personal del empresario y el fortalecimiento de la sociedad civil, además de estimular la cultura empresarial de excelencia y la RSE.

Integrada al Plarse desde su inicio, en 2008, la Adec recibió, en Asunción, el último de los encuentros generales del programa, realizado en 2011. En su web, es posible encontrar links que direccionan hacia los Indicadores Adec-Ethos de RSE y para su proyecto RSE y Medios ([www.adec.org.py/rseymedios](http://www.adec.org.py/rseymedios)).



### **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES) COLOMBIA | [www.cecodes.org.co](http://www.cecodes.org.co)**

Creado en 1993 por empresarios colombianos preocupados con el desarrollo y el futuro de su país, el Cecodes tiene como misión orientar a las empresas para la implementación de prácticas con foco en la sustentabilidad, colaborar con el gobierno en políticas relativas al asunto y ser un centro de informaciones sobre desarrollo sustentable para países de lengua española.

Colombia representó un caso a parte para Plarse, pues la primera organización dispuesta a participar del programa necesitó ser sustituida, por cuestiones internas relativas al desarrollo de los tres ejes. Por eso, el Cecodes pasó a integrar Plarse solamente en 2010 y está en proceso de desarrollo de los proyectos. La Red de Periodistas por el Desarrollo Sustentable de Colombia puede ser accedida en [www.comunicacionsustentable.co](http://www.comunicacionsustentable.co).



### **CONSORCIO ECUATORIANO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CERES) ECUADOR | [www.redceres.org](http://www.redceres.org)**

Red compuesta por empresas y organizaciones que promueven el concepto y las mejores prácticas de RSE en Ecuador, el Ceres cuenta con aliados nacionales e internacionales y tiene entre sus funciones la gestión del conocimiento y la realización de investigaciones sobre RSE. Uno de sus objetivos es facilitar el diálogo constructivo entre diferentes sectores de la sociedad.

La participación en Plarse se dio desde el inicio, en 2008. En su web, en la sección “Servicios”, hay informaciones sobre los Indicadores Ceres-Ethos de RSE y sobre la Red de Periodismo Responsable.



**FUNDACIÓN CORPORACIÓN BOLIVIANA DE RSE (COBORSE)**

**BOLIVIA | [www.coborse.org](http://www.coborse.org)**

Creada en 2004 como red y establecida en 2007 como fundación, la Coborse tiene como objetivo la construcción de una sociedad boliviana justa y sustentable, a partir de la gestión responsable, del ejercicio ciudadano de las empresas localizadas en Bolivia y de la adopción de los principios del Pacto Global de la ONU (iniciativa de la cual la Coborse es la red local en Bolivia).

La organización está en Plarse desde 2008 y lanzó los Indicadores Ethos-Coborse de RSE, así como la Red Coborse de Periodistas y la primera edición del Premio Coborse de Periodismo (componentes del proyecto de RSE en los Medios de Comunicación). En su *web*, es posible hacer el *download* de los Indicadores Ethos-Coborse, en formato PDF.



**DERES – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA URUGUAY | [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)**

Organización que busca promover la responsabilidad social empresarial en Uruguay, tanto del punto de vista conceptual como de su aplicación práctica, Deres quiere ser reconocida como líder y referencia del tema de la RSE. Su misión es hacer con que las empresas uruguayas desarrollen una gestión inclusiva y sustentable.

El interés de Deres por Plarse comenzó en 2009, pero su involucramiento efectivo fue iniciado en 2010.

La organización dio sus primeros pasos en las actividades para el desarrollo de los Indicadores de RSE, reuniendo grupos de trabajo y realizando seminarios.



**INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE)**

**ARGENTINA | [www.iarse.org](http://www.iarse.org)**

Con sede en la ciudad de Córdoba, desde 2002 Iarse ha desarrollado diversas actividades con el objetivo de convertirse en un centro de referencia nacional en RSE. Produce herramientas de gestión, estimula el trabajo en red y el intercambio de experiencias entre empresas que tienen la responsabilidad social como un valor.

Inició su participación en Plarse en 2009. El hecho de que ya trabajara con indicadores de RSE facilitó el trabajo de la organización con la herramienta. Así, el mismo año en que ingresó en el programa, Iarse lanzó la versión impresa de los Indicadores Ethos-Iarse, disponible en su *web*. En 2010, la organización inició los trabajos en el eje RSE en los Medios de Comunicación, con la Red Argentina de Periodistas por la RSE (<http://redperiodistasrse.wordpress.com/>).



**INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL BRASIL | [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)**

Creado en 1998 por un grupo de empresarios, el Instituto Ethos tiene como misión ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, de modo a hacerlas aliadas en la construcción de una sociedad sustentable y

justa. Sus más de 1.400 asociados son compañías de diferentes sectores y portes, a las cuales el Instituto Ethos suministra informaciones sobre RSE por medio de publicaciones, herramientas, palestras, premios, grupos de trabajo, proyectos, webs y una conferencia realizada anualmente.

Además de ejecutar los tres proyectos del Plarse, el Instituto Ethos actuó en la secretaría ejecutiva del programa. Los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación son iniciativas del instituto con más de diez años de existencia y gran credibilidad junto a las empresas, a periodistas brasileños e internacionales y a las organizaciones de RSE de América Latina participantes del Plarse. En la *web* [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), es posible acceder a los Indicadores Ethos de RSE – que están siendo actualizados para una nueva generación (integrados a nuevas herramientas, temas e iniciativas) – y también acompañar el proceso de desarrollo del programa RSE na Mídia ([www.ethos.org.br/rsenamidia](http://www.ethos.org.br/rsenamidia)), que en su 12ª edición promovió seminarios dentro de los vehículos de comunicación. La participación en Plarse comenzó aún en 2006, por medio de diálogos con otras organizaciones para la proposición del programa.



## PERÚ 2021

PERÚ | [www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)

Organización liderada por empresarios, Perú 2021 trabaja desde 1994 para la difusión y promoción de la responsabilidad social como metodología de gestión empresarial. El objetivo es que la empresa se transforme en agente de cambios para alcanzar el desarrollo sustentable en Perú.

La organización integra Plarse desde 2008. Por medio de su web, es posible tener acceso a los In-

dicadores Ethos-Perú 2021 de RSE, así como a la página especialmente creada para la Red de Periodistas de Responsabilidad Social Perú 2021 ([www.peru2021.org/redperiodistasrs/](http://www.peru2021.org/redperiodistasrs/)).



## UNIÓN NICARAGÜENSE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (UNIRSE)

NICARAGUA | [www.unirse.org](http://www.unirse.org)

Creada en 2005, la Unirse está compuesta por empresas, fundaciones y personas que tienen como objetivo común promover la RSE como una nueva forma de hacer negocios. Para la organización, las empresas necesitan equilibrar los pilares económico, social y ambiental y reconocer la importancia de los diferentes públicos con los cuales se relacionan.

Ya en el inicio de las conversaciones para integración al Plarse, en 2008, la Unirse fue elegida como representante, en el ámbito del programa, de la Red Centroamericana para la Promoción de la RSE, actual Red para la Integración Centroamericana por la RSE (IntegraRSE), formada por seis instituciones de RSE de Centroamérica: la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), de Costa Rica, el Centro para la Acción de la RSE en Guatemala (CentraRSE), de Guatemala, la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas), del Salvador, la Fundación Hondureña de RSE (FundahRSE), de Honduras, la SumaRSE, de Panamá, y la propia Unirse.

Así, le cupo a Unirse el papel fundamental de compartir el conocimiento obtenido en Plarse con las demás organizaciones. El hecho de que la Red Centroamericana ya trabajase con Indicadores de RSE (IndicaRSE) hizo incompatible el proceso de integración de datos latinoamericanos con datos

centroamericanos o específicos de la realidad de Nicaragua). La organización está siguiendo con las actividades del proyecto RSE en los Medios de Comunicación. En su *web*, es posible obtener más informaciones sobre el Premio InformaRSE.

## 1.5 El proceso de intercambio y de informaciones compartidas

Con propuesta validada, aliados, criterios de funcionamiento y organizaciones representativas de RSE, sólo faltaba al Plarse definir como sería uno de sus principales instrumentos de trabajo: el proceso de intercambio y difusión de conocimientos, informaciones y experiencias.

Todos los participantes tenían certeza de que el éxito del programa dependería de la capacidad de diálogo, del consenso en buena parte de las decisiones y de una estructura que garantizara el trabajo en red, permitiendo que una organización pudiera aprender sistemáticamente con la otra. En ese sentido, cabía al Instituto Ethos, como secretaría ejecutiva, proponer algunas estrategias. Y cabía a todas las organizaciones transformar tales estrategias en acciones continuas para el mantenimiento del ritmo de las actividades.

### ENCUENTROS GENERALES

A partir de ese raciocinio, Plarse estableció la necesidad de encuentros generales presenciales, con la participación de todas las organizaciones, los cuales serían realizados dos veces por año, de manera a optimizar los recursos financieros para el desplazamiento de los representantes a otros países. Esas ocasiones serían la Conferencia Ethos Internacional y la Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (CSRAméricas), promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por medio de su Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), en razón de la importancia de esos eventos en el calendario de la RSE. En los encuentros

generales, serían establecidos momentos de diálogo entre los países y también reuniones de gobernanza (en este caso, involucrando a los cuatro aliados en la conducción de la iniciativa).

### RONDAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Con el objetivo de levantar los principales avances y dilemas vivenciados por las organizaciones de RSE en el desarrollo de los tres ejes del Plarse y en la relación con cuestiones generales del programa, eran promovidas en todos los encuentros generales rondas de evaluación. Con esas informaciones, era posible al grupo intercambiar experiencias, compartir soluciones y buscar ayuda conjuntamente. Un acta debería ser redactada, de manera de posibilitar a los participantes a recordar los puntos combinados y facilitar el acompañamiento a los que no pudieran estar presentes.

### TELECONFERENCIAS

La distancia entre los países y la necesidad de intercambiar informaciones a medida que los tres ejes estaban siendo desarrollados, exigió conversaciones por teléfono y por Skype con regularidad. Era una manera eficaz y sin costes de eliminar dudas y actualizar a todos sobre los avances y dilemas de cada organización. Teleconferencias eran realizadas también entre los aliados en la conducción del programa.

### PLANIFICACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIONES

Durante el tiempo de desarrollo del Plarse, fueron producidos diversos documentos relativos al programa y a sus tres ejes, en general archivos de planificación y sistematización, así como otros que contemplaban informaciones detalladas sobre el

progreso de las iniciativas, cartas de compromiso, presupuestos e informaciones divulgadas localmente. La herramienta de email posibilitó que tales documentos pudieran ser intercambiados instantáneamente entre las organizaciones.

## VISITAS TÉCNICAS

En el papel de secretaria ejecutiva, el Instituto Ethos se comprometió a disponibilizar integrantes de su equipo para realizar visitas técnicas a cada uno de los países participantes a fin de presentar las principales características de los ejes Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza. Esos representantes aprovecharían la oportunidad para apoyar a la organización en la elaboración de planes de trabajo, presupuestos y visitas a posibles aliados y patrocinadores.

## PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

El equipo del Instituto Ethos y profesionales brasileños de la Red Ethos de Periodistas también fueron involucrados en eventos promovidos por las organizaciones de RSE integrantes del programa. Su participación ocurría en general en eventos abiertos, para abordar la RSE y el propio Plarse. Los periodistas eran invitados a contar su experiencia en el proyecto de RSE en los Medios de Comunicación desarrollado en Brasil, así como en la cobertura del tema hecha en el país.

## WEB DEL PLARSE

En 2009, fue colocado en el aire la *web* del Plarse ([www.plarse.org](http://www.plarse.org)), con informaciones institucionales sobre el programa y destaque para las organizaciones de RSE participantes. Su objetivo era ser una herramienta que reuniera noticias acerca de los avances de los

proyectos en cada país, además de divulgar el programa y permitir su acompañamiento por otras organizaciones interesadas.

### 1.5.1 Los resultados de los encuentros generales del Plarse

Incluyendo el taller inaugural realizado por Plarse en 2008, en São Paulo, fueron promovidos, en total, seis encuentros generales del programa, que se alternaron entre las ediciones de la Conferencia Ethos y de la conferencia CSRAméricas. Los países que recibieron encuentros generales fueron Brasil, Colombia, Uruguay y Paraguay.

Los encuentros siempre representaban excelentes momentos de intercambio, pues generaban muchos debates y traían a luz dilemas y oportunidades que muchas veces eran comunes a todas las organizaciones. En las próximas páginas, un breve relato de las principales decisiones y acuerdos validados en esas reuniones.

Para el futuro del Plarse, quedó combinado que la secretaria ejecutiva, bajo la coordinación del Instituto Ethos, sería prorrogada hasta mayo de 2012, cuando una nueva organización asumiría la función. Fue sugerida una segunda fase para el programa, incluyendo nuevos temas, proyectos y organizaciones, lo que revelaba la voluntad de los presentes de dar continuidad a la iniciativa. Cuatro equipos de trabajo fueron compuestos y se responsabilizaron por propuestas en los siguientes temas: captación de recursos, sistematización de experiencias/comunicación, objetivos y estructura. Esa división de trabajo y otras acciones promovidas a lo largo del programa tenían como objetivo permitir que las organizaciones de RSE pudieran aprovechar sus conocimientos en determinados temas, proponer actividades y definir gradualmente cuáles serían los nuevos actores que irían a asumir la coordinación de esa iniciativa latinoamericana.

**ENERO DE 2008**



**Primer taller del Plarse en São Paulo, Brasil**

En este taller, fue dado el puntapié inicial para los trabajos del Plarse. Las organizaciones de RSE participantes pudieron presentarse y conocer en detalles las principales etapas del programa, tanto en líneas generales como en lo que se refería a los tres proyectos. Quedó establecido en aquella oportunidad que las cuatro organizaciones aliadas siempre se reunirían, en algún momento durante los encuentros generales, en lo que denominaron “reuniones de gobernanza”, para discutir dilemas centrales y cuestiones de funcionamiento del programa.

**DICIEMBRE DE 2008**



**Encuentro general en Cartagena, Colombia (CSRAméricas – Fomin/BID)**

Después del taller realizado en enero, este fue el primer encuentro en que ya era posible para las organizaciones traer cuestiones más prácticas en relación al programa. A causa de la crisis financiera mundial, que sacudió las economías de todo el planeta entre 2008 y 2009, los participantes hicieron un rápido balance de los impactos en sus respectivos países. También presentaron dilemas y oportunidades en cada uno de los ejes e hicieron evaluaciones colectivas de cómo estaba la marcha del Plarse hasta aquel momento.

**JUNIO DE 2009**



**Encuentro general en São Paulo, Brasil (Conferencia Ethos)**

Realizado durante la Conferencia Ethos 2009, este encuentro fue significativo a medida que trajo las primeras acciones concretas desarrolladas por Plarse. Las iniciativas habían salido del papel, comenzaban a ganar ritmo y también pasaron a involucrar a otros públicos y permitir asociaciones. En esa ocasión, la secretaría ejecutiva hizo el lanzamiento de la web del Plarse.

**1.6 Los primeros y los próximos pasos**

Plarse duró más que los tres años previstos inicialmente (2008-2010). Ese período representó el desarrollo de una primera etapa del programa, en la cual se estructuró una forma de trabajo y fueron identificados cuáles serían los actores involucrados, los puntos de convergencia e incluso los elementos incompatibles, los cuales, justamente por eso, traducían el espíritu de una iniciativa tan rica, que no se proponía omitir las diferencias, pero buscaba reforzar como creencia común la importancia estra-

tégica del movimiento de RSE para América Latina.

Después de diálogos, reflexiones, encuentros e intercambios de experiencias tan valiosas, Plarse deja como herencia la posibilidad de continuación de un trabajo en red que puede ser perfeccionado y que puede contemplar nuevos temas, nuevas estructuras de trabajo y, aun, otros aliados. Ese deseo fue manifestado, inclusive, en el último encuentro realizado en Paraguay, pero su concreción dependerá del esfuerzo conjunto de las organizaciones, actuales o nuevas, que apuesten en una segunda etapa.

## NOVIEMBRE DE 2009



### Encuentro general en Punta del Este, Uruguay (CSRAméricas – Fomin/BID)

Con motivo de la proximidad del plazo final de ejecución del programa, previsto para diciembre de 2010, el encuentro en Uruguay buscó comprometer a las organizaciones en nuevos compromisos, de manera a hacer posible la concretización, durante los doce meses siguientes, de los objetivos inicialmente acordados. Los cuatro aliados en la coordinación de la iniciativa – Forum Empresa, Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie e Instituto Ethos – también establecieron una división de trabajos para apoyar y hacer el acompañamiento de las organizaciones de RSE con relación a la implementación de los tres ejes.

## MAYO DE 2010



### Encuentro general en São Paulo, Brasil (Conferencia Ethos)

Todas las organizaciones participantes presentaron sus avances en la ejecución de los proyectos. En algunos casos, fueron hechas adaptaciones de etapas, por cuestiones culturales, históricas o políticas, pero sin perder las líneas generales que fueron compartidas entre el grupo y permitirían llegar a los resultados combinados.

Aunque las organizaciones estuvieran en diferentes niveles de desarrollo, era consenso que la práctica de los tres ejes estaba ayudando en el fortalecimiento del papel de cada una en su respectivo país. La secretaría ejecutiva validó con los que estaban presentes nuevos planes de acción hasta la fecha final del programa (diciembre de 2010).

## MAYO DE 2011

### Encuentro general en Asunción, Paraguay (CSRAméricas – Fomin/BID)

Fue el último encuentro general reuniendo a las organizaciones de RSE integrantes del Plarse. Antes de su realización, el Instituto Ethos contrató una empresa de consultoría para que, en el período de septiembre de 2010 a enero de 2011, promoviera una investigación de evaluación de los tres primeros años del Plarse junto a las organizaciones de RSE. La investigación fue presentada en la reunión por una consultoría de Paraguay y, además de evaluar el programa en su totalidad, también trajo cuestiones específicas de los tres ejes. El objetivo era intentar traducir el sentimiento de las organizaciones participantes y levantar sus dilemas, oportunidades, críticas y sugerencias. También entró en pauta, cómo sería la continuidad del programa, ya que estaba concluyéndose el período de secretaría ejecutiva del Instituto Ethos.

En el **Capítulo 2**, iremos a explorar en detalles las características de los ejes Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza. Será posible conocer lo que era esperado en cada uno de los proyectos y las propias organizaciones van a relatar lo que fue hecho, los resultados alcanzados, las principales dificultades y, especialmente, cuáles son las perspectivas de futuro.

# INDICADORES DE RSE, RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RSE Y COMBATE A LA POBREZA

*“EN AMÉRICA LATINA, SÓLO TENEMOS DOS SALIDAS: SER RESIGNADOS O SER INDIGNADOS. Y YO NO VOY A RESIGNARME NUNCA.”*

**Darcy Ribeiro**

## 2.1 Tres proyectos interdependientes

En el **Capítulo 1** relatamos todo el esfuerzo emprendido por las organizaciones de RSE y aliados para estructurar las bases de funcionamiento del Plarse. Conforme fue posible observar, hubo la necesidad de un período de diálogos intensos para la construcción de alineaciones y para la validación de los principales compromisos. A partir del consenso en esas etapas, el paso siguiente consistió en dar ritmo a la ejecución de los tres principales proyectos que integrarían el programa: Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza.

Conforme detallamos anteriormente, esos tres ejes no pasaron a componer Plarse por casualidad. En primer lugar, ellos reflejaban en aquel momento la propia demanda del contexto de RSE en América Latina. Segundo, ellos eran interdependientes, ya que la acción de uno tenía el potencial de fortalecer la implementación del otro. Y, tercero, integraban el rol de iniciativas exitosas desarrolladas por el Instituto Ethos hacía más de diez años. O sea, para la definición de las estrategias, fue llevada en consideración la experiencia y los resultados acumulados, especialmente en los temas Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación. En el caso del proyecto RSE y Combate a la Pobreza, su desarrollo representaba la voluntad de todos los aliados en actuar por primera vez como bloque en un problema crónico y estructural de la región.

<b>2.1 Tres proyectos interdependientes</b>	22
<b>2.2 Indicadores de RSE</b>	23
<b>2.2.1 Los acuerdos para el desarrollo de un único patrón de indicadores de RSE</b>	24
<b>2.2.2 Resultados esperados</b>	25
<b>2.2.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con los indicadores de RSE (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse)</b>	25
<b>2.3 RSE en los Medios de Comunicación</b>	31
<b>2.3.1 Los acuerdos para el desarrollo de redes de periodistas y premios de periodismo</b>	32
<b>2.3.2 Resultados esperados</b>	33
<b>2.3.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE en los medios de comunicación (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse)</b>	34
<b>2.4 RSE y Combate a la Pobreza</b>	39
<b>2.4.1 Los acuerdos para el desarrollo de proyectos de combate a la pobreza</b>	41
<b>2.4.2 Resultados esperados</b>	43
<b>2.4.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE y el combate a la pobreza (Adec, Cecodes, Ceres, Coborse, Deres, Iarse, Ethos, Perú 2021 y Unirse)</b>	43
<b>2.5 De la teoría a la práctica</b>	52

Lo que es importante comprender en la lógica de trabajo del Plarse es que la implementación simultánea de las tres iniciativas tenía como papel fortalecer la actuación de las organizaciones de RSE locales y, como consecuencia, promover el avance del movimiento de RSE y sustentabilidad en América Latina. La adopción de una base común de indicadores de responsabilidad social para las empresas, el establecimiento de una relación sistemática con la media y la consolidación de vínculos entre las empresas y los emprendimientos comunitarios de su cadena de valor, representaban pasos concretos en dirección a esos objetivos. Esa acción coordinada sería beneficiosa para todas las organizaciones, porque permitiría

## 2.2 Indicadores de RSE

En su totalidad, las nueve organizaciones participantes del Plarse tienen a las empresas como uno de sus principales públicos de relacionamiento. Por este motivo, cuando el programa surgió, ya existían algunas iniciativas esparcidas en América Latina, cuyo objetivo era involucrar a las empresas – y, en algunos casos, también a sus cadenas de valor – con el tema de la responsabilidad social.

Un dato importante a considerar es que, a mediados de 2006, tanto en Brasil como en los demás países latinoamericanos, ya existía una constante demanda por parte de las empresas para expandir sus prácticas exitosas de responsabilidad social

**UN DATO IMPORTANTE A CONSIDERAR ES QUE, A MEDIADOS DE 2006, TANTO EN BRASIL COMO EN LOS DEMÁS PAÍSES LATINOAMERICANOS, YA EXISTÍA UNA CONSTANTE DEMANDA POR PARTE DE LAS EMPRESAS PARA EXPANDIR SUS PRÁCTICAS EXITOSAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA OTRAS LOCALIDADES.**

ejercitar el diálogo y la construcción colectiva con diferentes tipos de público. Tal dinámica *multistakeholder* estaba presentándose como vital para las transformaciones que el programa anhelaba.

En las próximas páginas, iremos a detallar mejor las características de cada uno de los ejes, los acuerdos establecidos y las oportunidades y dificultades en el desarrollo de las acciones. También abordaremos los principales resultados obtenidos y cuáles son las perspectivas para el futuro. Para este levantamiento, fueron utilizadas como fuente, las respuestas de una guía patrón que fue encaminada a todas las organizaciones participantes del Plarse. Para hacer el relato más rico y profundizado, también fueron realizadas entrevistas y consultados documentos y registros de las evaluaciones hechas durante las visitas técnicas y en los encuentros generales.

para otras localidades. Sin embargo, a primera vista, América Latina se parecía a una gran caldera de conceptos, visiones y contextos. Tal situación, a la vez que representaba un desafío, también significaba una oportunidad, en el sentido de posibilitar el trabajo con una herramienta que facilitaría la aplicación de patrones de evaluación, del monitoreo y de la planificación de las acciones empresariales.

En ese mismo periodo, el Instituto Ethos ya contaba con una sólida experiencia en el proceso de discusión, elaboración y aplicación de indicadores de RSE. De hecho, los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, cuya primera versión fue lanzada en el 2000, ya venían siendo adoptados como referencia o replicados en su estructura y temática en algunos países de América Latina. La organización también había desarrollado indicado-

res para micro y pequeñas empresas y para sectores importantes de la economía brasileña (bares y restaurantes, celulosa y papel, construcción civil, energía eléctrica, sector financiero, franquicias, periódicos, minería, panificación, petróleo y gas, transporte terrestre de pasajeros y ventas al por menor).

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial tienen como principal objetivo posibilitar un autodiagnóstico de la gestión en lo que concierne a la incorporación de las prácticas de RSE, por medio del relleno por parte de las empresas de un cuestionario estructurado en siete grandes temas: valores, transparencia y gobernanza; público interno; medioambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; y gobierno y sociedad. Después que las empresas encaminan sus respuestas, por medio de un sistema on-line, las informaciones son procesadas, comparadas y transformadas en informes con notas y gráficos comparativos.

El formato de la herramienta, dividido en cuatro niveles, permite que la empresa pueda acompañar sistemáticamente en cuáles asuntos la misma evolucionó y cuáles aún representan verdaderos dilemas en su trayectoria. Los datos suministrados, así como las informaciones del informe de diagnóstico, son confidenciales y pueden ser utilizados como importantes insumos para cambios en la manera de hacer negocios. Otra utilidad del informe es la de apuntar una intersección entre los temas de los Indicadores Ethos y los abordados por la Global Reporting Initiative (GRI), por las normas ISO 26000 y SA8000, por el Pacto Global de la ONU y por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). El sistema de los Indicadores Ethos está disponible para acceso gratuito a través del link <http://indicadores.ethos.org.br>.

Esta perspicacia del Instituto Ethos, aliada a la necesidad de las organizaciones del Plarse de establecer un patrón metodológico de evaluación de las prácticas de responsabilidad social de las empresas, hizo de los Indicadores Ethos una base de referencia para el desarrollo del primer eje del Plarse. En aquel

momento inicial, las dudas se referían a la adaptación a los contextos locales, a las cuestiones técnicas y a las dificultades idiomáticas. ¿La única certeza? La de que existía el interés común de provocar profundos cambios en el escenario latinoamericano.

### **2.2.1 Los acuerdos para el desarrollo de un único patrón de indicadores de RSE**

Antes de la realización del Plarse, a cualquier empresa le era posible acceder los indicadores de RSE de una organización local que los desarrollara para hacer un diagnóstico de sus prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, esa evaluación acontecía sin cualquier conexión con los demás países de América Latina donde esa empresa tuviera actuación, interés en hacer negocios o planes de establecerse futuramente.

Así, el primer acuerdo entre las organizaciones para el desarrollo de ese eje del Plarse definió como su objetivo “la utilización de un único patrón de indicadores de RSE en América Latina, con base en los Indicadores Ethos de RSE, formateado de modo a contemplar tanto los aspectos comunes del mercado latinoamericano como las realidades específicas del mercado de cada país”.

En la práctica, eso significaba que el cuestionario y el sistema de los Indicadores Ethos serían adaptados e implantados en cada organización y estarían divididos en dos partes: una con cuestiones comunes entre todos los países participantes y otra contemplando cuestiones específicas de la realidad de cada país. El acceso a los indicadores sería realizado a partir del website de cada integrante del programa. Aunque la base de datos estuviera hospedada en Brasil, de forma que permitiese las mantenimientos en el sistema, cada una de las organizaciones podría consultar libremente informaciones generales y específicas enviadas por las empresas de su país. En ese formato, como existía el compromiso con el sigilo de las informaciones suministradas, se decidió de común acuerdo que sólo no sería permitido el acceso a los

datos de las empresas establecidas en otros países.

Todo ese mecanismo sólo llegaría a los resultados deseados con el comprometimiento de todos los países y el establecimiento claro de la división de papeles y de responsabilidades. Cabría al Instituto Ethos promover los procesos necesarios para la adaptación del contenido y del sistema de los Indicadores Ethos de RSE. Sería hecha una consulta a especialistas en el asunto y a las organizaciones del Plarse para contribuir con a estadística, la legitimación y la actualización de las preguntas válidas para todos los países participantes. Otros compromisos eran el acompañamiento sistemático del proyecto, la realización de visitas técnicas contemplando la metodología de adaptación de la herramienta al contexto local y la elaboración de una guía para resolver dudas y apoyar en la solución de problemas operacionales de utilización del sistema.

Ya un ejercicio común a todas las organizaciones de RSE participantes del programa sería el de estructurar un proyecto de Indicadores de RSE con planificación, cronograma, presupuesto y patrocinio. Como responsables por la administración y alteración de las preguntas relacionadas específicamente a su realidad, ellas tendrían como tarea inicial identificar los ítems de los Indicadores Ethos aplicables a su contexto y formar un grupo de trabajo que apoyaría en la elaboración de los indicadores locales. A continuación, existía la necesidad de adaptar el lenguaje y las preguntas, hacer pública la herramienta, tanto en su *website* como en su formato impreso, movilizar empresas y entidades empresariales y promover seminarios de capacitación para estimular el cumplimiento del llenado periódico en el sistema.

En razón del proceso de adaptación en las nueve organizaciones, sería posible tener a disposición informes consolidados de las cuestiones generales, con comparativos de las empresas que operan en América Latina, además de informes referentes sólo a los indicadores locales. Los patrocinios, captados por las organizaciones de RSE, deberían cubrir los

costes de desarrollo del proyecto en cada país. Ya los patrocinios captados por el Instituto Ethos serían destinados a la administración general de los Indicadores de RSE en el ámbito del Plarse.

### 2.2.2 Resultados esperados

Mucho más que una herramienta, los Indicadores de RSE deberían ser capaces de crear una cultura de responsabilidad social entre las empresas. Las organizaciones esperaban que el contacto con los siete temas, presentados en diferentes subtemas y niveles, podría contribuir para el perfeccionamiento de prácticas, la discusión de dilemas, la planificación de acciones, el involucramiento de diferentes *stakeholders* y el interés por una gestión de la responsabilidad social más estandarizada por parte de las empresas, independientemente de los países en que sus bases estuvieran instaladas.

En lo que se refiere a las organizaciones de RSE, el proyecto Indicadores de RSE debería representar un fortalecimiento de su relación con las empresas y la movilización de nuevos públicos e interesados en esa temática. Sería posible, a partir de una metodología validada, promover encuentros periódicos y apoyar a las empresas a obtener avances en relación a sus prácticas de responsabilidad social.

El resultado concreto para Plarse contemplaría las nueve organizaciones de RSE con sus respectivos sistemas implantados e indicadores de RSE lanzados, movilizando localmente empresas y contribuyendo para que la adopción de la responsabilidad social significara la contribución de ese sector para el desarrollo sustentable.

### 2.2.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con los indicadores de RSE

#### ASPECTOS GENERALES

Los indicadores de RSE fueron evaluados como una herramienta de gran importancia por casi todos los países participantes del Plarse, justamente por

proponerse a estandarizar el autodiagnóstico de las prácticas de responsabilidad social de las empresas, hablar la lengua de ese público y contar con la firma del Instituto Ethos.

Las principales dificultades mencionadas en relación a su implantación y uso se refieren especialmente a la captación de recursos, a la ausencia de áreas y gerentes de responsabilidad social en las empresas que entiendan su importancia, a la búsqueda por informes que sean por sector y/o facturación y al mismo tiempo para la adecuación de las plataformas *on-line*. También fue citada la dificultad de las empresas en entender la finalidad del trabajo de los indicadores cuando confrontados con otras herramientas.

Entre las oportunidades, se destacan la comparación entre diferentes países, la intersección con la norma ISO 26000, la característica integradora que envuelve diversas áreas dentro de la empresa en la etapa de recopilación de informaciones y el llenado y el proceso de intercambio realizado intensamente entre las organizaciones, permitiendo conocer las diferencias y los contextos locales. Se mencionó aun como otro factor positivo el creciente interés de las empresas por la herramienta.

Considerando que los Indicadores de RSE contemplaban como etapas la estructuración de un proyecto (con planificación, cronograma y patrocinio), la adecuación del cuestionario al contexto local, la estructuración del sistema *on-line*, el lanzamiento de una publicación impresa, la constitución y capacitación del equipo interno y la movilización de las empresas para el llenado sistemático de la herramienta, la evaluación general hecha por las organizaciones aliadas en la ejecución del Plarse es de que fueron distintos los niveles de su implementación. Algunas organizaciones de RSE desarrollaron el proyecto íntegramente y obtuvieron buenos resultados, como será posible observar en los relatos a continuación. Otras tuvieron como dificultad mantener personas y/o equipos responsables por la

iniciativa, en el transcurso de cuestiones financieras. Y una buena parte no consiguió dar continuidad a las actividades sistemáticas de movilización para involucrar a un mayor número de empresas en el llenado del cuestionario. A pesar de esas dificultades, es fundamental reconocer los esfuerzos y el compromiso de todos los participantes para hacer del proyecto una realidad en sus respectivos países.

---

## ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CRISTIANOS (ADEC) | PARAGUAY

La publicación *Indicadores Adec-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial* fue lanzada en 2009. Ese resultado sólo fue posible porque la Adec siguió todos los pasos combinados relativos al proyecto: planificó, elaboró cronograma e hizo la captación de recursos con tres instituciones (Visión Banco, Tigo y BID). En una segunda etapa, estructuró equipo y reunió representantes de empresas y consultores que sugirieron modificaciones o aun la incorporación de ítems en los indicadores cualitativos.

Tras la implantación del sistema *on-line* y del lanzamiento de la versión impresa de los Indicadores Adec-Ethos, la organización promovió cinco seminarios para la sensibilización y divulgación de la iniciativa, reuniendo 75 participantes de 42 empresas.

La meta de la organización era involucrar a 20 empresas para que llenasen los Indicadores Adec-Ethos. Hasta la elaboración de esta publicación, ya contaba con 18, estando ocho con el proceso completo y diez en marcha.

Adec destaca que tiene dificultades en encontrar empresas que quieran patrocinar las actividades de movilización relacionadas a la herramienta y que el hecho de que el proyecto no esté avanzado en otros países no permite aún una comparación a niveles regionales.

Aún así, la organización percibe un interés constante de las empresas paraguayas en iniciar o continuar el uso de la herramienta. Por eso, tiene planes

de impulsar los impactos del proyecto, por medio de la contratación de un profesional que se dedique a la iniciativa, y también de seguir con nuevos seminarios de profundización sobre el relleno de los Indicadores de RSE.

*Para más informaciones sobre los Indicadores Adec-Ethos, acceda [www.adec.org.py](http://www.adec.org.py)*

## **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES) | COLOMBIA**

Cecodes está en proceso de implementación de los Indicadores de RSE y su cronograma sigue un plazo diferente del de las demás organizaciones, en razón de que su entrada en Plarse haya ocurrido solamente en 2010, cuando algunas etapas del programa ya estaban en pleno desarrollo. Tal situación trajo como consecuencias la limitación de apoyo técnico de la secretaría ejecutiva para la organización, sobre todo presencialmente, y la pérdida de intercambios colectivos e importantes discusiones realizadas anteriormente por los participantes.

Así, Cecodes avanzó hasta la etapa de presentación de los Indicadores Ethos de RSE a un grupo técnico formado por sus organizaciones asociadas (Corona, Ecopetrol, Fundación Santa Fe de Bogotá, Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Alpina etc.) y, aunque no haya conseguido avanzar en la adecuación al contexto colombiano, estimuló la acción de rellenar el modelo del Instituto Ethos. Además de esto, divulgó los Indicadores en eventos y en la web de la organización. Actualmente, nueve empresas están rellenando el cuestionario Ethos y una de ellas ya lo concluyó.

La organización relata que ha encontrado dificultades en involucrar a las empresas en la iniciativa, ya que no existe la comprensión sobre la complementariedad de esa herramienta en relación a las demás ya existentes, como los informes de sostenibilidad, por ejemplo. En compensación, relata que

su principal atractivo ha sido la relación de los Indicadores de RSE con la ISO 26000.

*Para más informaciones, acceda*

***[www.cecodes.org.co](http://www.cecodes.org.co)***

## **CONSORCIO ECUATORIANO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CERES)**

### **ECUADOR**

En 2010, Ceres lanzó en la ciudad de Guayaquil, para 50 personas, los Indicadores Ceres-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. En el mismo año, la organización ya había organizado su proyecto para captación, involucrando empresas y especialistas en la validación de los temas locales, estructurado un equipo e implantado el sistema. De manera a difundir la herramienta ya lanzada, fueron hechas asociaciones con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, de Guayaquil, y con la Universidad del Pacífico, de Quito, a fin de que profesores y estudiantes pudieran ser capacitados para actuar como facilitadores en la aplicación de los Indicadores Ceres-Ethos en las empresas ecuatorianas.

A causa de un proceso de reestructuración de la organización que provocó cambios en buena parte del equipo, Ceres tuvo que retomar el proyecto de los Indicadores Ceres-Ethos solamente en 2011 y reiniciar un intenso trabajo de movilización entre las empresas asociadas y no asociadas. Con ese propósito, promovió en octubre y noviembre seminarios de capacitación en Quito y en Cuenca, con la participación de 40 empresas en el total.

De forma complementaria, ofreció asesoría personalizada para las empresas que requerían a la organización la aclaración de dudas sobre cómo rellenar los Indicadores y la interpretación de los resultados del informe de diagnóstico. Cerca de 40 empresas completaron el cuestionario y la herramienta está siendo evaluada como muy útil para el avance del movimiento de responsabilidad social empresarial en Ecuador.

Aunque exista cierta demanda por parte de las empresas, Ceres cree que el trabajo podría ser hecho en más de una etapa, a causa de la cantidad de preguntas hoy existentes, y que una versión resumida podría alcanzar mayor sensibilización. La organización también tiene interés en adaptar los Indicadores por sector, por tipo de empresa (pública o privada), por nivel de avance en el tema y por porte (micro, pequeña, mediana o gran empresa).

*Para más informaciones sobre los Indicadores Ceres-Ethos, acceda [www.redceres.org](http://www.redceres.org)*

## FUNDACIÓN CORPORACIÓN BOLIVIANA E RSE (COBORSE) | BOLIVIA

El lanzamiento del manual impreso de los Indicadores Ethos-Coborse de RSE ocurrió en 2010, pero desde 2009 la organización venía desarrollando actividades para la implantación de la herramienta: captó patrocinio, trabajó en las cuestiones locales, involucró a especialistas en su validación, adaptó las preguntas al sistema, estructuró un equipo interno e hizo el lanzamiento público en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de La Sierra.

En total, fueron realizados ocho seminarios abiertos y cuatro *in company* para intentar estimular el involucramiento de las empresas bolivianas con los Indicadores Ethos-Coborse. Como resultado, cinco empresas completaron integralmente el cuestionario.

La Coborse evalúa que cumplió las etapas iniciales del proyecto, pero no avanzó en el trabajo de movilizar e involucrar a las empresas en el uso masivo de la herramienta. El hecho de haber ocurrido cambios internos en la organización durante los últimos años, especialmente relacionadas con la renovación del equipo, también afectó a la continuidad de la actividad. La Coborse está haciendo un esfuerzo para la reanudación de diversos pro-

yectos y aún está evaluando cómo el eje Indicadores de RSE irá a proseguir.

*Para más informaciones sobre los Indicadores Ethos-Coborse, acceda [www.coborse.org](http://www.coborse.org)*

## DERES – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA | URUGUAY

Deres se integró al Plarse solamente en 2010 y aún está en proceso de desarrollo de sus Indicadores de RSE. El primer paso involucró el proceso de adaptación de los Indicadores de RSE para el contexto de Uruguay. Con esta finalidad, el mismo año invitó para apoyar la iniciativa a la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), organización uruguaya con la cual promueve el Índice de RSE (IRSE) desde hace varios años.

Fue formado un grupo de trabajo con integrantes de las dos organizaciones para hacer el análisis de los indicadores locales. La base de referencia fueron los Indicadores larse-Ethos, desarrollados por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (larse) sobre los Indicadores Ethos. En razón de los diferentes temas y áreas, el documento fue distribuido para diversos especialistas. En el tema “trabajadores”, por ejemplo, se incluyó el programa de relaciones de trabajo de la Universidad Católica del Uruguay. El mismo fue confeccionado con cuestiones como “ética empresarial”, “medioambiente” y “consumidores”.

Momentáneamente, hay una versión preliminar de la herramienta, que fue revisada por representantes de empresas y presentada en un seminario para un grupo/piloto de asociadas y no asociadas a la organización. En la ocasión, Alicia Rolando y Federico Zárate, de larse, detallaron a los presentes las principales etapas incluidas en la confección de los Indicadores de RSE. Al final del evento, cinco empresas se ofrecieron para completar el cuestionario como una experiencia/piloto de la utilización de la plataforma vía internet.

La organización espera que, a partir de los resultados y comentarios recibidos de esas empresas, pueda difundir los Indicadores Deres-Ethos aun en 2012.

*Para más informaciones, acceda [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)*

## **INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE) | ARGENTINA**

Fue en 2009 que Iarse pasó a formar parte del Plarse. Su experiencia en el tema de los Indicadores de RSE, por haber desarrollado un trabajo sobre eso con las empresas argentinas, posibilitó que el mismo año fueran hechas adaptaciones en su herramienta para el lanzamiento de los Indicadores Iarse-Ethos dentro de los criterios del programa.

Iarse hizo a estadística y la validación de los Indicadores de RSE locales y pasó a disponibilizar a través de la *web* la plataforma *on-line* con orientaciones para su relleno. En junio de 2009, lanzó la publicación impresa, la cual fue distribuida a las empresas asociadas y ampliamente divulgada en actividades de capacitación realizadas posteriormente. En 2010, fue hecha una reimpresión de la publicación con modificaciones que permitieron ajustarla mejor a las alineaciones establecidas en Plarse.

Una serie de acciones fue promovida, de manera que permitiesen el contacto de las empresas con la herramienta. Entre 2010 y 2011, 15 actividades involucrando 1.800 empleados de empresas tuvieron como foco la movilización para su uso. Cinco seminarios más, en diversas ciudades argentinas, incluyeron no sólo la teoría, sino también la práctica, y contaron con la participación de más de 300 personas. De los más de 65 eventos generales de Iarse, 70% de ellos contaron con informaciones sobre el sistema de los Indicadores de RSE. Con la misma finalidad, Iarse participó de encuentros en Mendoza, en asociación con la organización Valos – Res-

ponsabilidad Empresaria, y en Uruguay, con Deres.

En 2011, con apoyo del Instituto Ethos, Iarse actualizó la herramienta y agregó al informe de diagnóstico, la vinculación entre los Indicadores de RSE y la norma ISO 26000. Con el objetivo de estimular continuamente el uso de la plataforma, son realizados seminarios, visitas a las empresas, contacto por *e-mail* y teléfono y campañas por medio de *newsletters* y de la *web* de la organización. Como un esfuerzo de movilización, la organización también insistió en destacar los Indicadores de RSE Iarse-Ethos en las ediciones 2010 y 2011 de su Conferencia Internacional, realizadas en Buenos Aires.

Iarse relata, inclusive, testimonios en que las propias empresas que tuvieron contacto con los Indicadores de RSE citan las ventajas para sus negocios. La Dow Argentina, por ejemplo, destaca como beneficio la integración ocurrida entre todas las áreas de la empresa; el Grupo Arcor aborda la facilidad de expresar el significado de una gestión socialmente responsable, el autodiagnóstico de la realidad de la empresa y la capacidad de permitir la elaboración de planes de acción; y la Embotelladora Andina resalta como ganancia, las conexiones con el Pacto Global, la GRI y la SA8000.

Actualmente, 36 empresas argentinas utilizan los Indicadores Iarse/Ethos en diferentes niveles de avance. En 2012, Iarse está intensificando el foco en los Indicadores de RSE con el lanzamiento del Programa de Promoción de la Utilización de los Indicadores de RSE Iarse/Ethos V2.0 Plarse. La propuesta es incorporar al proyecto el trabajo con empresas que quieran incluir su cadena de valor y también a aquellas que sean asociadas a diferentes organizaciones empresariales de promoción de la RSE.

*Para más informaciones sobre los Indicadores Iarse/Ethos, acceda [www.iarse.org](http://www.iarse.org)*

## INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | BRASIL

Organización que estimula la utilización de indicadores de RSE desde el 2000, con foco en el diagnóstico de la gestión socialmente responsable y para la planificación de acciones, el Instituto Ethos, a lo largo de los años, ha promovido una serie de modificaciones en los Indicadores Ethos de RSE, para adaptarlos a nuevos escenarios, perfeccionarlos y convertirlos en una herramienta de uso sistemático por parte de las empresas.

Lanzó indicadores para micro y pequeñas empresas, indicadores sectoriales y la posibilidad de uso de esos indicadores para la gestión de la cadena de valor. Los Indicadores Ethos también pueden ser usados para la comunicación del progreso de empresas signatarias del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas y contienen el Índice de Desarrollo Infantil Empresarial (IDI-E), que fue creado en asociación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef).

En los últimos años, el Instituto Ethos comenzó a trabajar en la revisión de sus indicadores, iniciando el proyecto Indicadores Ethos – 3ª. Generación, que tiene como propósito actualizar la herramienta de forma amplia y participativa. Están previstas actualizaciones que consideran: un proceso de revisión *multistakeholder*; la integración con las Directrices para Informe de Sustentabilidad de la GRI; la actualización del documento incorporando cuestiones relevantes en las discusiones sobre responsabilidad social y sustentabilidad; su utilización como herramienta de gestión para el diálogo y planificación de prácticas de RSE; el perfeccionamiento del sistema on-line; la consolidación de su uso en la cadena de valor; su transformación en una plataforma de prácticas a la luz de la norma ISO 26000; y el perfeccionamiento de su uso en América Latina, en el ámbito del Plarse.

La gobernanza de esa iniciativa contempla actualmente un consejo orientador, los comités consultivos técnico y del Plarse (este segundo compuesto por re-

presentantes de las organizaciones que participaron del programa) y grupos de trabajo temáticos.

Durante el periodo de realización del Plarse, fueron hechas diversas actividades para garantizar el uso y desarrollo continuos de la herramienta en el país, como captación de recursos, disponibilización y actualización del sistema, talleres de capacitación, mantenimiento de *website* específica y de asociaciones con entidades sectoriales y estructuración/ejecución del proyecto con foco en la nueva generación. En 2010, 549 empresas respondieron al cuestionario *on-line*.

*Para más informaciones sobre los Indicadores Ethos de RSE, acceda [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)*

## PERÚ 2021 | PERÚ

Los Indicadores Ethos-Perú 2021 fueron lanzados en 2010, en Lima, para un público de más de 160 personas. Para eso, la organización elaboró su cuestionario local, involucró empresas y especialistas en la validación, implantó el sistema, captó recursos para la viabilización del proyecto y estructuró el equipo de manera que garantizase el desarrollo de la iniciativa. La organización ha emprendido esfuerzos en la movilización de empresas para el rellenado sistemático de la herramienta. En 2010, 13 empresas completaron el cuestionario y siete lo hicieron al año siguiente.

Durante los meses de marzo y abril del 2011, fueron realizados tres seminarios abiertos, con la participación de 123 personas. En mayo, hubo una reunión del consejo del Perú 2021, con la presencia de 30 personas, de 13 empresas asociadas. Dos empresas ya recibieron seminarios cerrados – la Compañía Minera Poderosa y Productos de Acero Cassado (Prodac) –, teniendo como resultado la aplicación de los Indicadores de RSE y la utilización de los informes de diagnóstico. La capacitación sobre los Indicadores Ethos-Perú 2021 también fue incorporada a los programas y cursos que la orga-

nización promueve sistemáticamente. En mayo de 2011, fue organizado para 17 profesionales de diez empresas, un seminario con la Swisscontact, con foco en micro y pequeñas empresas de las ciudades de Cañete y Chincha. Tres ediciones del Curso Intensivo de Responsabilidad Social Empresarial (Cirse), en los meses de febrero, mayo y septiembre, contaron con seminarios de los Indicadores de RSE y reunieron 57 personas de 33 empresas.

*Para más informaciones sobre los Indicadores Ethos-Perú 2021, acceda [www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)*

## **UNIÓN NICARAGÜENSE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (UNIRSE) | NICARAGUA**

Unirse tenía una doble tarea en el ámbito del Plarse. La primera era la de implementar los tres proyectos propuestos por el programa y la segunda, a de compartir el conocimiento obtenido en ese grupo con las organizaciones de RSE de América Central.

En ese sentido, los Indicadores de RSE representaron un gran desafío, pues una herramienta con las mismas características ya estaba siendo desarrollada en la región centro-americana, existiendo, por lo tanto, la necesidad de que se promoviese la integración entre las dos plataformas.

Una serie de conversaciones entre Instituto Ethos, Unirse y Red Centroamericana de RSE (Centrarse) fue promovida para analizar la viabilidad de ese proceso. A partir de esos análisis, fueron identificadas grandes dificultades en relación a los cambios necesarios en el *software* para garantizar que el proyecto Indicadores de RSE contemplara aspectos comunes de tres grandes dimensiones: la latinoamericana, la centroamericana y la realidad local (en el caso, de Nicaragua). Con motivo de tamaño desafío, no se llegó a un acuerdo entre el grupo de organizaciones y la integración no fue realizada.

Así, los Indicadores de RSE, en el ámbito del Plarse, no fueron desarrollados por la Unirse.

## **2.3 RSE en los Medios de Comunicación**

Una estrategia utilizada en Brasil para impulsar el movimiento de RSE y sustentabilidad ha sido la promoción del reclutamiento de organizaciones de la sociedad con gran influencia en el comportamiento de las empresas en el mercado. Tales agentes son llamados de inductores y no hay duda de que los periodistas forman parte de ese grupo, ya que su actuación tiene el poder de estimular la reflexión e influenciar el comportamiento de gobiernos, de consumidores, de empresas y de la sociedad en general. La prensa, una vez en contacto con el concepto y con las prácticas de RSE, puede ser una aliada en el sentido de levantar dilemas, divulgar casos ejemplares y apuntar contradicciones.

La experiencia del Instituto Ethos fue decisiva para que el proyecto RSE en los Medios Comunicación fuera escogido como el segundo eje del Plarse. Desde el 2000, la organización brasileña venía trabajando con la media a través de dos iniciativas principales: la Red Ethos de Periodistas y el Premio Ethos de Periodismo. Ambas habían sido desarrolladas de manera de involucrar a ese público con la temática de la RSE. En el caso de la red, el foco estaba en la movilización y en la capacitación de los periodistas, mientras el premio buscaba reconocer los mejores trabajos producidos tanto por empresas periodísticas como por sus profesionales.

La tarea de implantación del proyecto RSE en los Medios de Comunicación parecía difícil, ya que las organizaciones participantes del Plarse acostumbraban relacionarse con la media sólo en momentos más específicos, para divulgar algunas acciones o al invitar periodistas para participar de sus eventos. En el ámbito del Plarse, era necesario ir más allá. Existía la necesidad de crear etapas y actividades regulares, de modo que el contacto se hiciera sistemático y el concepto de RSE pasara a ser el blanco de discusiones, críticas, reflexiones y también de la cobertura periodística diaria.

Con ese objetivo, todas las organizaciones irían a elaborar proyectos teniendo como objetivo la creación de redes de periodistas y de premios de periodismo. La lógica era que una acción podría fortalecer la otra: mientras las redes tendrían como papel profundizar el concepto y, con eso, generar buenos reportajes, los premios, con su fuerte aspecto movilizador, estimularían la mirada hacia la pauta de la RSE, además de permitir que los mejores trabajos pudieran ser reconocidos y divulgados para la sociedad.

En Brasil, cuando Plarse fue oficialmente lanzado, en 2008, el Instituto Ethos ya estaba en la octava edición del Premio Ethos de Periodismo. En esa trayectoria, diversos periodistas de las medias impresa (periódico, revista, fotografía), electrónica (radio y televisión) y digital (internet) ya habían sido reconocidos. El premio contribuyó para estimular el abordaje de la RSE en los principales vehículos de comunicación brasileños. Tanto que era común, en aquel momento, encontrar cuadernos especiales y secciones de periódicos y programas de radio y de televisión que se dedicaban a profundizar la temática. Algunos de los periodistas premiados consideraban que la iniciativa ejercía un papel fundamental para impulsar la cobertura de la RSE y valorar a aquellos que se dedicaban a ella.

Con relación a la Red Ethos de Periodistas, el trabajo consistía en promover continuamente actividades de capacitación y relacionamiento con ese público. Tras lanzar una web con contenido específico para periodistas ([www.ethos.org.br/rsenamidia](http://www.ethos.org.br/rsenamidia)), elaborar publicaciones especiales y promover debates con foco en la relación de la prensa con la RSE, el Instituto Ethos mantenía más de 1.500 periodistas registrados en su red. Ese grupo estaba interesado en entender el concepto de RSE, recibir seminarios en sus vehículos de Comunicación y establecer la conexión de sus editoriales con el tema. Para el Instituto Ethos, lo más importante era colaborar para ampliar el contacto del periodista con la

RSE, pues en general esa comprensión servía como estímulo o presión para que las empresas avanzaran en sus prácticas.

### 2.3.1 Los acuerdos para el desarrollo de redes de periodistas y premios de periodismo

Conforme detallado anteriormente, el eje RSE en los Medios Comunicación contemplaba dos iniciativas: redes de periodistas y premios de periodismo. En Brasil, ambas acciones fueron desarrolladas por el Instituto Ethos simultáneamente, pero, en el ámbito del Plarse, considerando el contexto de los países y el tamaño de los equipos en las organizaciones, quedó combinado que primero serían creadas las redes para que, en un segundo momento, se lanzaran los premios.

Como en el caso de los Indicadores de RSE, el Instituto Ethos, como secretaría ejecutiva del Plarse y ejecutora del proyecto, se comprometió a detallar algunas etapas del eje RSE en los Medios Comunicación que facilitarían la buena marcha de las actividades en los países. No había duda de que algunas cuestiones tendrían que ser comunes a todas las organizaciones y que cada una sería responsable por adaptar tales etapas al contexto local.

Teniendo en cuenta la importancia de ese segundo eje para influenciar otros públicos, se definió como su objetivo la “ampliación del conocimiento más profundizado de los conceptos y prácticas de RSE entre los inversores, ejecutivos y trabajadores de las empresas, consumidores, emprendedores y líderes sociales, por medio de mayor y mejor cobertura del tema por la media regional y local de los países de América Latina”.

Con relación a los premios de periodismo, el Instituto Ethos se encargaría de realizar talleres que abordarían las principales etapas de desarrollo de la iniciativa. Si hubiera necesidad, traduciría contenidos y materiales de referencia. La organización local sería la responsable por realizar la planificación, el presupuesto y la captación

de recursos para el mantenimiento del premio y del equipo involucrado. También debería crear una identidad visual, incluyendo aliados locales y considerar las fases de estructuración, normativa, divulgación, sistema de inscripción, sistema de juicio y ceremonia de premiación, con la condición de que los periodistas de vehículos de comunicación fueran el público a ser alcanzado y de que el foco estaría en trabajos periodísticos que abordaran prácticas empresariales socialmente responsables. Si juzgara interesante, la organización podría desarrollar el premio en asociación con el Instituto Ethos, firmando la iniciativa conjuntamente y dividiendo la coordinación de algunas etapas.

En lo que se refiere a la red de periodistas, el Instituto Ethos se comprometió a promover talleres sobre su experiencia. Las organizaciones asumirían las etapas de planificación, presupuesto y captación de recursos. Entre las actividades, deberían crear una identidad visual, hacer un breve levantamiento del perfil de la prensa local (para evaluar se había o no una cobertura sobre RSE), contemplar la formación de un comité consultivo con profesionales de credibilidad en las áreas de periodismo y de RSE, elaborar una *web* con contenido de interés de los periodistas, desarrollar publicaciones especiales para ese público y promover continuamente seminarios de capacitación sobre el concepto de RSE en los vehículos de comunicación. Debates para abordar la relación de la media con la RSE, tanto en la pauta periodística como en la gestión de las empresas de comunicación, podrían ser momentos excelentes de relación e intercambio de informaciones. El Instituto Ethos disponibilizaría todos sus contenidos que ya estuvieran traducidos para el español y pudieran ser útiles en ese trabajo (especialmente las publicaciones).

Tanto en relación a los premios en como a las redes, la expectativa era de que una vez incorporadas a las estrategias de las organizaciones, esas

iniciativas servirían como una oportunidad también para promover la integración entre los profesionales de prensa de los diferentes países. La idea era organizar futuramente un premio latinoamericano de periodismo en RSE, así como una red latinoamericana de periodistas en RSE. Para eso, era fundamental que primero todos los países pudieran tener su propia experiencia antes de ampliarla a nivel regional.

### 2.3.2 Resultados esperados

El proyecto RSE en los Medios de Comunicación esperaba como resultado no solamente establecer una relación sistemática de la organización local con la prensa sino que también de ese público con el concepto de RSE. Y quería más: despertar en los periodistas mayor interés por la RSE, sus dilemas y oportunidades, por medio de acciones de capacitación, movilización y reconocimiento, ampliando, así, la discusión del tema para otros públicos y promoviendo el avance de la cuestión en toda América Latina.

Se esperaba que, al final de tres años, cada una de las nueve organizaciones participantes del Plarse pudieran haber iniciado, por lo menos una red de periodistas en su país, con las respectivas actividades y dinámicas, para que, concluida esa etapa, estuviera apta para desarrollar el premio de periodismo.

Es importante destacar que, conforme se resaltó en el inicio de este capítulo, la complementariedad de los ejes es una de las principales características del Plarse. Esto queda más evidente cuando constatamos que el proyecto RSE en los Medios de Comunicación sólo conseguiría avanzar si, simultáneamente, las empresas estuviesen incorporando de manera consistente la responsabilidad social en su gestión. De ahí la importancia de una actuación paralela de la organización local en relación al primer eje del programa, el de los Indicadores de RSE.

### 2.3.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE en los Medios de Comunicación

#### ASPECTOS GENERALES

Aproximar al periodista del concepto y de las prácticas empresariales de responsabilidad social, éste es uno de los principales beneficios del proyecto de RSE en los Medios de Comunicación, que, según las organizaciones, ha hecho posible una mejor comprensión del asunto no solamente por parte de estos profesionales como también de la sociedad en general.

Aunque el proyecto estableciera pasos para la creación de redes de periodistas y premios de periodismo con foco en la RSE, fue interesante observar la importancia del contexto local para la elección del camino a seguir. Hubo organizaciones que desarrollaron simultáneamente sus redes y sus premios, mientras otras optaron por comenzar por una estrategia y, en un segundo momento, colocar de pie a la otra. Lo más importante era entender que el trabajo con los periodistas exigía una dinámica particular y que estimular la crítica y la investigación profundizada sobre las empresas era una manera de contribuir también para el avance del movimiento de RSE.

Las oportunidades encontradas se refieren a un contacto de mejor calidad con los periodistas, convirtiendo a las organizaciones en fuentes de información, a la difusión del tema para otros públicos que no fuesen sólo las empresas y a un mayor interés de esos profesionales por conocer más sobre el asunto, desde que encontradas las mejores formas de atraerlos. Algunas organizaciones hicieron investigaciones para obtener más informaciones acerca de la prensa de su país y de cómo los vehículos comprendían y abordaban la RSE. Esos datos permitieron una visión más filtrada sobre las actividades a desarrollar y los temas a ser debatidos. Las organizaciones que desarrollaron ediciones del premio consiguieron vislumbrar su fuerte aspecto movilizador y su importancia para dar visibilidad al concepto de RSE y a los profesionales reconocidos.

Las dificultades en la conducción del proyecto incluyen la captación de recursos, la falta de comprensión de las empresas en relación a cómo esa estrategia podría contribuir para el avance del movimiento de RSE, el tiempo escaso de las áreas de comunicación para dedicarse a las actividades previstas, la desconfianza de los periodistas en relación a la postura de las empresas relacionadas con la RSE (¿acción de marketing o compromiso?) y la falta de una visión transversal del asunto, aún concentrado en cuadernos especiales, y no en la pauta diaria.

Así como en los Indicadores de RSE, al observar las diferentes etapas del eje de RSE en los Medios de Comunicación, las organizaciones aliadas evalúan que también fueron bien diferentes los niveles de implementación de los proyectos. La Red de Periodistas exigía que las organizaciones de RSE elaboraran planificación, presupuesto, e hicieran captación de recursos. También deberían lanzar una web específica para periodistas, montar un comité consultivo, desarrollar publicaciones y realizar seminarios para ese público. Ya el Premio de Periodismo, además de las actividades iniciales de estructuración (planificación, presupuesto, captación de recursos), necesitaba, en líneas generales, incluir aliados locales, elaborar un reglamento, hacer la divulgación, crear sistema de inscripción y organizar el proceso de juzgamiento y la ceremonia de premiación. Lo que se puede verificar en los relatos a continuación es que algunas organizaciones de RSE desarrollaron ambas estrategias y lanzaron su red y su premio de forma integrada; otras optaron por desarrollar sólo uno de los proyectos (o la red de periodistas o el premio de periodismo). Tras el éxito en las etapas iniciales, la principal dificultad encontrada está en la movilización y relacionamiento continuos con los periodistas, de modo que se propicie un mayor intercambio de experiencias e informaciones.

---

## **ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CRISTIANOS (ADEC) | PARAGUAY**

Adec inició su proyecto RSE y Medios a partir de 2009, lanzando primero la Red de Periodistas - RSE y, un tiempo después, el Premio Adec al Periodismo en RSE. La organización hizo un esfuerzo para estructurar el proyecto de la manera como él fue acertado en el ámbito del Plarse y, a la vez, promovió innovaciones para que estuviera conectado con las demandas de la prensa paraguaya.

Con ese objetivo, lanzó una *web* con contenido de RSE para los periodistas, realizó un trabajo con redes sociales, elaboró un folleto de divulgación y garantizó el patrocinio para los primeros pasos. En relación a la red, la Adec viabilizó el viaje de tres periodistas para la Conferencia Ethos Internacional, en São Paulo, promovió seminarios con la participación de comunicadores del Instituto Ethos y de larse y llevó a los periodistas para visitas guiadas a las empresas, de modo que ellos pudieran conocer en vivo las prácticas de responsabilidad social. En 2011, organizó un desayuno para periodistas, reuniendo 61 profesionales, y también utilizó sus canales virtuales para estimular debates y ampliar el impacto de sus actividades.

La primera edición del Premio Adec al Periodismo en RSE, en 2010, fue direccionada para los medios periódico y revista. En la ocasión, la Adec aprovechó para lanzar los resultados de una investigación con foco en la cobertura de la RSE en importantes medios de comunicación de Paraguay. Los vencedores fueron para la Conferencia Internacional de larse, en la Argentina. En la segunda edición del premio, en 2011, se agregaron otras dos categorías: televisión y fotoperiodismo. Aunque el interés de los periodistas sea creciente, la Adec percibió dificultades en la comprensión del concepto de RSE en las materias inscriptas en la categoría televisión. Así, continúa el proyecto en 2012 con prioridad para las actividades de su red de periodistas.

*Para más informaciones sobre el proyecto RSE y Medios, de la Adec, acceda [www.adec.org.py/rseymedios](http://www.adec.org.py/rseymedios)*

## **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES) | COLOMBIA**

El Cecodes lanzó la Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible en mayo de 2012, pero antes de eso ya estaba trabajando intensamente en otras importantes etapas del proyecto. La planificación de su red de periodistas comenzó aun en 2010, con presentaciones de sus actividades a importantes formadores de opinión. En 2011, lanzó el comité consultivo, compuesto por cinco integrantes y responsable por dar sugerencias y apoyo durante el periodo de desarrollo de la iniciativa. También promovió la captación de recursos con las empresas Cemex Colombia, Cerrejón, ISA e Isagen.

También en 2011, para conocer el perfil, las características y como los periodistas y los medios de comunicación colombianos abordaban la RSE, el Cecodes organizó su primera investigación con profesionales del área, en un trabajo que incluyó a la opinión de la academia y de las empresas, además de una estadística de entidades y asociaciones del área, así como de los medios de comunicación del país, en siete importantes ciudades: Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Barranquilla y Leticia. El objetivo era, a partir de esas informaciones, dar inicio a las actividades de capacitación.

Según la organización, la investigación fue un excelente instrumento para demostrar la importancia de informar y capacitar a los periodistas sobre RSE, presentando las diferencias de ese concepto en relación al de filantropía. También identificó la necesidad de ampliar la difusión del tema en Colombia, tanto para la sociedad en general como para las empresas, ya que algunas áreas, especialmente la de comunicación, mantienen relaciones

muy próximas con los periodistas y pueden aprovechar el momento para fortalecer ese contacto.

El Cecodes proseguirá con el proyecto RSE en los Medios de Comunicación trabajando, en un primer momento, con su red de periodistas y planeando para el futuro, el desarrollo de un premio de periodismo en RSE.

*Para más informaciones, acceda*

***www.comunicacionsostenible.co***

## **CONSORCIO ECUATORIANO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CERES) | ECUADOR**

La Red Local de Periodistas y RSE del Ceres fue lanzada en 2010, en Quito y en Guayaquil, cuando la organización se sintió pronta para hacer público a los periodistas ecuatorianos su deseo de colocar en práctica un proyecto para aproximarlos del concepto de RSE.

En 2008 y 2009, Ceres se había dedicado a elaborar planificación y cronograma y formar equipo, habiendo contado con el apoyo financiero de la Fundación Avina para la realización de las primeras actividades. En 2010, la organización concentró sus esfuerzos en el desarrollo de la identidad visual de su red de periodistas y de la web [www.redceres.org/redp](http://www.redceres.org/redp), pasando a alimentarlo con contenido específico para ese público. Cerca de 30 profesionales, entre directores, editores y periodistas, pasaron a integrar el proyecto.

En los últimos dos años (2010-2011), la organización pasó por algunos cambios en su equipo y, en ese periodo, los proyectos del Plarse fueron interrumpidos. Hay interés de la organización en retomar el proyecto RSE en los Medios de Comunicación. Para eso, el Ceres está en proceso de captación de recursos para dar nuevo impulso a las actividades de la iniciativa.

*Para más informaciones, acceda* ***www.redceres.org***

## **FUNDACIÓN CORPORACIÓN BOLIVIANA DE RSE (COBORSE) | BOLIVIA**

El hecho de haber sido una de las primeras organizaciones de RSE a poner de pie los ejes del Plarse hizo de Coborse un importante portavoz de las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación de las etapas del programa. En el caso del proyecto de RSE en los Medios de Comunicación, el interés por trabajar con periodistas había surgido antes de 2008 y, por ese motivo, la organización ya contaba con publicaciones de la Red Ethos de Periodistas traducidas y a disposición de los profesionales locales.

Coborse siguió rigurosamente todos los pasos acordados en el ámbito de Plarse. Elaboró proyecto, presupuesto, captó recursos e hizo asociaciones con entidades que ya actuaban en el área del periodismo. Lanzó la web y la identidad visual de la Red Local de Periodistas (<http://reddeperiodistascoborse.org/redlocalbd.php>) y promovió la capacitación en temas de interés de los periodistas, contando, inclusive, con la participación de invitados de otros países. En total, 30 periodistas pasaron a integrar el proyecto.

La primera edición del Premio a la Cobertura Periodística en RSE y Sostenibilidad fue lanzada en 2009, para la media impresa (revista y periódico) y media electrónica (radio y televisión). Las etapas de elaboración del reglamento, divulgación, inscripción, juzgamiento y ceremonia de premiación fueron debidamente desarrolladas. En total, el premio contó con 56 inscripciones de 24 medios de comunicación.

Aunque haya sido la primera organización del Plarse a implementar su red de periodistas y su premio de periodismo, los proyectos sufrieron discontinuidad como consecuencia de un periodo de intensos cambios internos de Coborse. La organización tiene interés de retomar las actividades, a partir de la obtención de nuevos recursos financieros, para realizar una segunda edición del premio.

*Para más informaciones, acceda* ***www.coborse.org***

## **DERES – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA | URUGUAY**

Como inició las actividades del Plarse en 2010, Deres optó por concentrar sus esfuerzos, en un primer momento, en el proceso de adaptación de los Indicadores de RSE. Con relación al tema RSE en los Medios de Comunicación, la organización está analizando la posibilidad de crear un proyecto que establezca una relación más próxima con los periodistas, de manera a debatir las oportunidades y dilemas de la RSE. En ese sentido, ya inició contacto con uno de los principales medios de comunicación de Uruguay. *Para más informaciones, acceda [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)*

## **INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE) | ARGENTINA**

Iarse entró en Plarse en 2009 y, a finales de 2010, dio inicio a las actividades para lanzar la Red Argentina de Periodistas por la RSE y la Sustentabilidad. Como primer paso, envió una invitación formalizada a más de 600 periodistas del país, así como a empresas vinculadas a los medios de Comunicación, para que pudieran conocer el proyecto y participar de él. Otra iniciativa complementaria fue la asociación con el Colegio Universitario de Periodismo Obispo Trejo y Sanabria, con foco en la capacitación de estudiantes.

Los resultados de esas acciones fueron la integración de 50 periodistas a la red argentina y cuatro seminarios para un total de 200 alumnos con posgrado en comunicación. Iarse también cita la participación frecuente de periodistas en su Conferencia Internacional (un promedio de 110 profesionales por edición) y la consolidación de la organización como una importante fuente de informaciones sobre RSE y sustentabilidad, con suplementos de responsabilidad social en los periódicos *Clarín* y *Cronista Comercial*.

Aun en razón del interés que los periodistas demuestran en informarse sobre el tema de la RSE y contar con datos para difundir noticias sobre el

asunto, Iarse pretende dar continuidad a esa iniciativa, pero, en lugar de lanzar un premio de periodismo, seguirá incorporando innovaciones a lo largo del proceso, como la relación vía redes sociales y el comprometimiento constante de ese público en todas las actividades promovidas por la organización. *Para más informaciones sobre la Red Argentina de Periodistas por la RSE y la Sustentabilidad, acceda [redperiodistasrse.wordpress.com](http://redperiodistasrse.wordpress.com)*

## **INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | BRASIL**

En el 2008, cuando Plarse daba sus primeros pasos oficiales, tanto la Red Ethos de Periodistas como el Premio Ethos de Periodismo ya estaban en su octavo año de realización. De este modo, el Instituto Ethos ya había ultrapasado las etapas de estructuración de ambos proyectos y buscaba, en aquel momento, perfeccionar las estrategias y actividades con foco en la relación con los periodistas y con los medios de comunicación brasileños.

En el caso del Premio Ethos de Periodismo, siete ediciones ya habían sido realizadas, con objetivos que tuvieron como finalidad premiar trabajos periodísticos sobre RSE o, en el caso de la edición de 2006, iniciativas editoriales con periodicidad en la publicación de contenidos sobre RSE y sustentabilidad aplicada a la gestión de los negocios. Las categorías abarcaban, en general, a la media impresa (fotoperiodismo, periódico y revista), la media electrónica (radio y televisión) e internet. En algunos casos, fueron promovidas categorías especiales para incentivar la producción de materias, por vehículos de las regiones Norte y Noreste de Brasil o por radios comunitarias legalizadas.

En 2008, cuando se conmemoraron los 10 años del Instituto Ethos, se realizó una edición especial del Premio Ethos de Periodismo. El objetivo era reconocer el conjunto de la obra de los periodistas que hacían la cobertura del tema de la RSE y de

la sustentabilidad, teniendo como foco reportajes producidos entre 2001, año de la primera edición del premio, y 2008. La premiación contemplaba la participación del vencedor en un seminario sobre el asunto y la publicación de sus trabajos en libro.

Fue también en ese momento que el Instituto Ethos decidió hacer una profunda reflexión sobre el futuro de su actuación y, consecuentemente, sobre los rumbos de su relación con la prensa. La decisión fue realizar aquella edición del premio e interrumpir su continuidad, pues había necesidad de ampliar el abanico de acciones para alcanzar nuevos objetivos. En total, 2.700 materias fueron inscriptas en el Premio Ethos de Periodismo en sus ocho años de existencia.

Las acciones con la prensa pasaron a concentrarse en el trabajo de la Red Ethos de Periodistas, pues el proyecto necesitaba responder a, por lo menos tres desafíos: contribuir para una cobertura calificada de la RSE en los Medios de Comunicación, estimular una visión transversal sobre el tema y promover la gestión socialmente responsable en las empresas de comunicación. Diversas actividades fueron realizadas con esos objetivos, desde el abordaje de contenido específico en la web de la red hasta debates reuniendo importantes nombres de la prensa en la Conferencia Ethos Internacional. Además de eso, fueron lanzadas siete publicaciones especiales para periodistas, incluyendo los primeros indicadores sectoriales de RSE para el sector de periódicos, desarrollados en sociedad con la Asociación Nacional de Periódicos (ANJ).

Las capacitaciones, abiertas o dentro de las redacciones, continuaron aconteciendo sistemáticamente en el ámbito de la Red Ethos de Periodistas y fueron promocionadas en los principales vehículos de comunicación brasileños. De 2011 en adelante, el Instituto Ethos pasó a realizar encuentros para abordar el potencial de transversalidad de la sustentabilidad en las diferentes ediciones (deportes, ciudades, economía, política). Los seminarios fueron realizados en São Paulo (SP) y Brasilia (DF) y

dos fueron fruto de una asociación con la Red Televisiva Globo en las ciudades de Recife (PE) y Belo Horizonte (MG).

*Para más informaciones sobre el proyecto RSE en la Media, del Instituto Ethos, acceda [www.ethos.org.br/rsenamidia](http://www.ethos.org.br/rsenamidia)*

## PERÚ 2021 | PERÚ

Lanzada, en 2010, la Red de Periodistas de Responsabilidad Social de Perú 2021 ha ofrecido una intensa programación de encuentros con el objetivo de presentar y discutir con los periodistas el concepto y las prácticas de RSE. Los números comprueban la estrategia: fueron cuatro capacitaciones teóricas y tres vivenciales en las cuales un número considerable de profesionales (68 en total) tuvieron contacto con temas como gestión de conflictos sociales y ambientales, créditos de carbono y responsabilidad social.

La red cuenta actualmente con 366 integrantes, de los cuales 229 son periodistas de vehículos de comunicación. Una das innovaciones incorporadas al proyecto fueron las visitas a empresas, las llamadas *farm trips*, que se produjeron en la Kimberly Clark, en la Perú LNG y en la Minera Barrick Lagunas Norte, centro norte del país. En esta última, 11 periodistas de Lima y cuatro locales pudieron tener contacto con los cinco proyectos socioambientales que la empresa desenvuelve en Sierra de La Libertad, donde está instalada. Además de esto, el grupo puede conversar con el gobierno municipal, comunidades, escuelas y hospitales locales, de manera a entender el punto de vista de aquellos que son beneficiados por las iniciativas.

Perú 2021 pretende dar continuidad a la relación con periodistas en este formato y conseguir patrocinio de empresas para organizar la primera edición de su premio de periodismo. En este momento, están en proceso de registro legal las marcas Red de Periodistas en RS y Premio al Periodismo Perú 2021.

Para más informaciones sobre el proyecto Red de Periodistas de Responsabilidad Social de Perú 2021, acceda [www.peru2021.org/redperiodistasrs](http://www.peru2021.org/redperiodistasrs)

## UNIÓN NICARAGÜENSE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (UNIRSE) | NICARAGUA

A diferencia de las otras organizaciones participantes del Plarse, la Unirse inició su proyecto de RSE en los Medios de Comunicación con un premio, el InformaRSE 2011, dedicado a reconocer trabajos producidos sobre RSE e inicialmente con su foco apuntado hacia la media impresa y televisiva, en dos subcategorías: profesional y estudiante.

El hecho de comenzar por el premio exigió de la Unirse la coordinación de diversas actividades, desde la divulgación hasta la ceremonia de premiación. Fueron realizados dos seminarios de capacitación en RSE y, como resultado de los procesos de movilización, 12 trabajos fueron escritos (siete de profesionales y cinco de estudiantes). Una auditoría validó los procesos de evaluación y, en agosto de 2011, fueron premiados los vencedores.

En 2012, la Unirse comenzó a diseñar cuáles serían los focos de actuación de su Red de Periodistas Socialmente Responsables, definiendo objetivos, principios y estructura. El grupo involucrado trabaja en la creación de la *web* que reunirá informaciones sobre la iniciativa, además de contenidos de RSE. Está prevista también la segunda edición de su premio de periodismo.

Para más informaciones sobre el Premio InformaRSE 2011, acceda [www.unirse.org](http://www.unirse.org)

---

## 2.4 RSE y Combate a la Pobreza

Desde el inicio de Plarse, era deseo de todos los países participantes actuar conjuntamente en una acción tan compleja y de dimensiones múltiples como la responsabilidad social de las empresas y

el combate a la pobreza. Es consenso que América Latina es una región bastante heterogénea en lo que se refiere a su formación poblacional, histórica y cultural, pero también es verdad que los desafíos relacionados a la cuestión se muestran muchas veces semejantes en diversos aspectos. De ahí la importancia de una acción colectiva, con potencial de provocar cambios en toda la región.

De entrada, es preciso considerar que ocurrieron significativas mejoras en los indicadores económicos y sociales latinoamericanos durante los últimos años. Según datos del informe *Panorama Social de América Latina 2011*, de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (Cepal), órgano de las Naciones Unidas, entre 1990 y 2010 la tasa de pobreza en la región cayó 17 puntos porcentuales (del 48,4% para 31,4%), el nivel más bajo de los últimos 20 años. La desigualdad social también disminuyó, lo que es una buena noticia para la región, que siempre ostentó la fama de más injusta del mundo en la distribución de renta. Aun así, ambas situaciones prescinden de intervenciones que sean capaces de provocar cambios definitivos en esos cuadros.

En el caso del Plarse, la intervención con foco en la reducción de la pobreza ocurriría por medio de la promoción de actividades de producción de renta que ampliaran o fortalecieran pequeños emprendimientos o emprendimientos comunitarios locales, en el entorno de grandes empresas. Para alcanzar tal objetivo, sería necesario un trabajo conjunto entre la organización de RSE, una empresa líder en un sector de gran impacto en la economía y otras instituciones interesadas que aportarían sus experiencias y conocimientos a este proceso. En esa gestión compartida, cabría a la empresa líder involucrar a su cadena de valor, de modo a construir vínculos sustentables de negocios que pudieran garantizar beneficios a largo plazo a su propia actividad, a los pequeños emprendimientos involucrados y, como consecuencia, a las economías locales. La perspicacia de la empresa en planificación y gestión sería

fundamental para la elaboración e implementación de un plan de desarrollo local o regional, con fuerte articulación con las políticas públicas. En este proyecto, la empresa ampliaría su actuación y pasaría también a tener responsabilidad por los negocios de las empresas de su cadena de valor. Estaría también en sus atribuciones financiar una parte de los costes con la ejecución de la iniciativa.

La organización de RSE tendría un fuerte papel de articulación en todo el proyecto. Considerando los pasos mencionados anteriormente, su función sería la de identificar a la empresa líder en su respectivo país, trabajar en conjunto con esa empresa en la elaboración de planes de acción, cronogramas y presupuestos, articular redes de cooperación para

se entendía efectivamente como “combate a la pobreza” y era necesario estipular una estrategia única entre el grupo. Segundo porque, aunque el Instituto Ethos ya participara de otras iniciativas con ese fin, como la del proyecto Forum Empresa-BID/OEA y el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social y Combate a la Pobreza, esta sería también su primera experiencia con un proyecto con los contornos del que estaba siendo diseñado en Plarse (diferentemente de los ejes Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación). Y tercero porque, aunque todos estuvieran dispuestos a participar, no estaba consolidado el reconocimiento por parte de las organizaciones de RSE como articuladoras de un proceso como ese ni había experiencia anterior o aun una

**ES IMPORTANTE RESALTAR QUE, AUNQUE TUVIERA SUS DIRECTRICES DEFINIDAS, EL EJE RSE Y COMBATE A LA POBREZA SE MOSTRÓ UNO DE LOS MAYORES DESAFÍOS DURANTE EL PERIODO DE REALIZACIÓN DEL PLARSE. PRIMERO PORQUE HABÍA UNA PROFUSIÓN DE CONCEPTOS DE LO QUE SE ENTENDÍA EFECTIVAMENTE COMO “COMBATE A LA POBREZA” Y ERA NECESARIO ESTIPULAR UNA ESTRATEGIA ÚNICA ENTRE EL GRUPO.**

dar soporte a la iniciativa y acompañar la implementación de las actividades, siempre haciendo la conexión con los objetivos del Plarse. Esa actuación compartida, tanto en la proposición como en la ejecución, exigiría de la organización de RSE la capacidad de trabajar junto a la empresa líder, evidenciando su potencial en envolver diversos públicos que impactan o son impactados por sus negocios, en generar resultados positivos para la sociedad y en promover el desarrollo sustentable en la región en que está inserta.

Es importante resaltar que, aunque tuviera sus directrices definidas, el eje RSE y Combate a la Pobreza se mostró uno de los mayores desafíos durante el periodo de realización del Plarse. Primero porque había una profusión de conceptos de lo que

metodología probada que pudiera garantizar la concretización de los objetivos propuestos.

Tales limitaciones hicieron con que el tercer proyecto del Plarse demandara un esfuerzo muy grande de las organizaciones de RSE y también de las aliadas, tanto en traer insumos para esas discusiones como en tiempo, alineaciones y aportes técnicos y de articulación multisectorial. La primera propuesta sugerida sufrió algunas modificaciones en su objetivo y actividades y la metodología de trabajo fue siendo construida y validada en vivo y en colores, en los encuentros presenciales y en las visitas técnicas. Los acuerdos para que se llegara a un paso a paso común fueron profundamente discutidos, de modo a garantizar la singularidad de la iniciativa. Pero este es un asunto para nuestro próximo tópico.

### 2.4.1 Los acuerdos para el desarrollo de proyectos de combate a la pobreza

Las organizaciones participantes del Plarse, ya involucradas con el compromiso de movilizar a las empresas para el relleno de los Indicadores de RSE e involucrar a los periodistas en la creación de sus redes/premios, sabían de la importancia y de los impactos del combate a la pobreza para toda América Latina y por eso no midieron esfuerzos para dar forma a un proyecto que contemplara no sólo su participación como también al protagonismo de las empresas líderes locales y sus respectivas cadenas de valor.

Para garantizar la alineación de acciones, propósitos y resultados, se definió que el foco de este tercer eje estaría en la “promoción de la sustentabilidad en la base de la pirámide, ampliando y fortaleciendo vínculos de negocios entre emprendimientos de la economía solidaria (cooperativas, emprendimientos comunitarios), contando con conciliaciones de acciones de cooperación coordinadas entre dos o más organizaciones de diferentes orígenes y teniendo como objetivo al fortalecimiento de la economía local con generación de trabajo y renta”.

Entre las características relevantes que el proyecto debe presentar, están las siguientes:

- Coordinación – la empresa lidera la implementación y ejecución del proyecto y el comprometimiento de su cadena para desarrollar actividad productiva, mientras la organización de RSE local articula una red de cooperación y convergencia de acciones y propósitos;
- Gestión compartida del plan de desarrollo regional integral;
- La empresa y sus proveedores, además de aportar sus perspicacias de planificación y gestión para la elaboración e implementación de un plan de desarrollo local o regional integral, financian los costes institucionales de ejecución del proyecto;

- La empresa va más allá de la inversión social, involucrando en el proyecto a su negocio y los negocios de las empresas de su cadena de valor;
- Los resultados deben ser acompañados y medidos a partir de transformaciones en la realidad económica de la comunidad escogida;
- Presentar resultados en un año y proponer metas para los años siguientes, así como metas a largo plazo, representando la continuidad de los proyectos más allá de los tres años;
- Demostrar como la empresa incluye el desarrollo sustentable en su negocio y en la región donde está inserta;
- Los objetivos deben ser: el desarrollo local sustentable y el desarrollo efectivo de la comunidad;
- Capacidad de ampliación y replicación en otras regiones y situaciones;
- Capacidad de articulación con políticas públicas;
- Articulación y convergencia con comunidades que ya sean atendidas por programas de transferencia de renta de los gobiernos, como el Bolsa Familia, de Brasil, y el Juntos, de Perú.

A partir de ese objetivo, la primera tarea de cada organización de RSE consistió en la elección de una empresa líder de determinado segmento económico de gran importancia para la economía del país, la cual pudiera involucrar su cadena de valor en la construcción de vínculos de negocios sustentables. Además de la definición de la empresa, la organización también debería hacer una estadística de posibles aliados locales interesados en el tema para participar de la iniciativa. Traspasadas esas etapas, podría proseguir en la elaboración de un proyecto/piloto que contemplara la participación de la empresa líder e informaciones sobre su segmento de actuación, así como de sus negocios e impactos en la economía local. También deberían constar en ese anteproyecto cuáles organizaciones podrían partici-

par como aliadas, en razón de su experiencia en el asunto, un plan con las actividades a ser desarrolladas, distribuidas a lo largo de un periodo de tres años, los principales desafíos y un presupuesto. El proyecto debería ser elaborado y coordinado colectivamente desde su inicio.

La empresa líder debería desempeñar un papel protagonista en el proyecto, asumiendo responsabilidades como: liderazgo y ejecución local del proyecto; elaboración y presentación de planes de acción y cronogramas locales, definiendo resultados concretos; disponibilización de recursos para la ejecución local del proyecto; diseñar la experiencia junto con la organización local de RSE; difundir el concepto y la lógica de la experiencia propuesta internamente, involucrando cada vez más, áreas en su ejecución; divulgar en su cadena de valor los resultados,

### LA EMPRESA LÍDER DEBERÍA DESEMPEÑAR UN PAPEL PROTAGONISTA EN EL PROYECTO, ASUMIENDO RESPONSABILIDADES COMO: LIDERAZGO Y EJECUCIÓN LOCAL DEL PROYECTO; ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y CRONOGRAMAS LOCALES, DEFINIENDO RESULTADOS CONCRETOS.

aprendizajes y conocimiento derivados del desarrollo de la experiencia; compartir con otras empresas y organizaciones participantes del programa sus resultados y aprendizajes; y desarrollar un plan de sustentabilidad para la experiencia y de ampliación de sus resultados a partir de su cadena de valor.

El Instituto Ethos apoyaría a las organizaciones de RSE en la estandarización de los anteproyectos y realizaría visitas técnicas presenciales para ayudar en las articulaciones con las empresas líderes locales inicialmente identificadas para actuar como aliadas en el proyecto. También estaría a cargo de la tarea de sistematizar la experiencia para compartir con otros países, traducir los documentos que se hicieran necesarios, organizar reuniones y talleres entre las organizaciones de RSE y empresas líderes locales y acompañar la marcha de las actividades.

Otra contribución del Instituto Ethos sería la de ayudar a las organizaciones de RSE en la búsqueda de recursos para el desarrollo de los proyectos/piloto locales. Existía la posibilidad de obtener financiación con organizaciones extranjeras. Así, ICCO & Kerk en Actie, una de las aliadas realizadoras del Parse, se involucró en esa cuestión y se propuso a dar apoyo en el proceso de viabilización de una parte de esos recursos, desde que las empresas se responsabilizaran por la otra parte.

Tanto el Forum Empresa como la Fundación Avina estarían encargados de contribuir con el proyecto, a medida que él avanzara. Para la Avina, sería de fundamental importancia involucrar a sus representantes locales en la construcción de la iniciativa, ya que sería necesaria la participación de diversas organizaciones aportando conocimientos y facilitan-

do las articulaciones. Forum Empresa podría potencializar ese tercer eje divulgando sus avances en su red de organizaciones en diversos países y compartiendo informaciones relevantes que pudieran fortalecerlo y difundirlo como un eje de actuación fundamental de la responsabilidad social empresarial.

Era evidente que, de los tres proyectos propuestos por Parse, éste sería el de la ejecución más compleja, que exigiría mayor aporte de recursos y más tiempo para recoger resultados concretos y necesitaría de un fuerte compromiso por parte de sus nueve integrantes. Primero, porque se relaciona a un desafío histórico de la región; segundo, por conectarse con la misión y el modelo de trabajo de casi todas las organizaciones de RSE de América Latina; y, tercero, por ser desarrollado en un formato en que hay poca experiencia acumulada en el

movimiento de RSE y en el cual se esperaba la producción de resultados en relación al combate a la pobreza y en el desarrollo local sustentable a partir de la implicación de los negocios y de las cadenas de valor de grandes empresas. Y fue con ese espíritu que la tercera base de sustentación del programa comenzó a ser erguida.

### **2.4.2 Resultados esperados**

La gran oportunidad que el proyecto RSE y Combate a la Pobreza ofrecía a sus participantes era la de potencializar una actuación efectiva en una red de articulación y aprendizaje en la cual las empresas también aprenderían unas con las otras y podrían reaplicar los resultados en sus operaciones en otras localidades, ampliando aún más esa red. Al tener como principio la organización de un trabajo multisectorial, involucrando organizaciones de RSE, empresas, emprendimientos comunitarios y otros actores, sería posible lidiar con una multiplicidad de ideas, conocimientos e intereses que convertirían su ejecución en una experiencia muy rica y dinámica.

Para la organización de RSE sería la oportunidad de desempeñar un fuerte papel de articulación, costurando alianzas, incluyendo aliados, demostrando los resultados prácticos y positivos del diálogo y de acciones en cadena para el combate a la pobreza y la reducción de las desigualdades sociales. Para la empresa líder, fortalecer sus vínculos con pequeños emprendimientos, promoviendo la perennidad y el equilibrio de los aspectos sociales, económicos y ambientales de esos negocios, significaba promover transformaciones con foco en la sustentabilidad y dar una contribución consistente al desarrollo local.

El consenso en sí, teniendo nueve organizaciones con proyectos/piloto de combate a la pobreza, involucrando empresas líderes y sus respectivas cadenas de valor, ya sería un gran resultado del tercer eje del Plarse. Ciertamente traería impactos de a largo plazo no sólo para los países en que esas organizaciones están instaladas, sino para toda América

Latina. Un punto fundamental es que el proyecto preveía la articulación con políticas públicas nacionales y locales, de modo que las diversas inversiones direccionadas a una localidad fueran complementados y estuvieran funcionando como parte de un plan integral para el desarrollo local del cual los diversos actores estuvieran participando.

### **2.4.3 Resultados alcanzados: la experiencia de las organizaciones con la RSE y el combate a la pobreza**

#### **ASPECTOS GENERALES**

Llegar a una definición común sobre el papel de las organizaciones de RSE en el combate a la pobreza en sus respectivos países no fue tarea simple; tampoco fue fácil avanzar en las actividades de un eje que tiene una relación histórica con el proceso de desarrollo de América Latina y que, justamente por eso, es capaz de movilizar todos aquellos que están en búsqueda de una sociedad más justa y sustentable.

Desde 2002 el Instituto Ethos – en conjunto con ICCO & Kerk en Actie, Unisol, Unitrabalho, Fundación Avina y Fundação Banco do Brasil – ya estaba participando, en Brasil, del Grupo de Trabajo Responsabilidad Social y Combate a la Pobreza, habiendo desarrollado un amplio conjunto de actividades con el objetivo de alistar a las empresas en esa temática. Así, propuso que esa experiencia pudiera ser tomada como ejemplo, ampliada y adaptada para América Latina. Siguiendo esa orientación, en el ámbito del Plarse, el eje RSE y Combate a la Pobreza exigía una actuación intersectorial múltiple, articulada entre la organización de RSE, una empresa local con importante impacto económico y socioambiental en su segmento de actuación y su respectiva cadena de valor. Tal estrategia estaba apoyada en el potencial de las empresas como dinamizadoras de las economías locales inclusivas, induciendo a políticas públicas y obteniendo, en ese proceso, beneficios para sus negocios.

Como secretaria ejecutiva, el Instituto Ethos solicitó que cada organización encaminara un proyecto/piloto para que las propuestas fueran estandarizadas de manera a garantizar los resultados que el proyecto anhelaba. La estandarización también se mostraba necesaria porque se intentaba una financiación de parte de las actividades de los proyectos, con organizaciones extranjeras que destinan recursos para acciones que tengan como foco el combate a la pobreza y a la inclusión social.

La representante del Instituto Ethos responsable por el tema estuvo en varios de los países participantes (Colombia, Perú, Nicaragua, Paraguay y Argentina) para trabajar con las organizaciones de RSE en el bosquejo de las propuestas y en las articulaciones con las empresas, aliados y sus cadenas de valor. Hubo un largo periodo de trabajo que invo-

Uno de los diferenciadores del proyecto de RSE y Combate a la Pobreza en relación a los Indicadores de RSE y al RSE en los Medios de Comunicación era que la captación de recursos debería ser promovida más allá del medio empresarial, con organizaciones de cooperación o multilaterales. La razón de esa característica se debía al hecho de que la empresa escogida quedase responsable por la financiación de una parte de las actividades y necesitase del apoyo de la organización de RSE para la búsqueda de la financiación complementaria. Lo que ocurrió es que, infelizmente, no fue posible obtener los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los proyectos en el plazo inicialmente planeado para su ejecución. Así, ese tercer eje del Plarse avanzó sólo hasta la etapa de desarrollo de los proyectos/piloto.

En la evaluación de las organizaciones de RSE, el

## EN LA EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE RSE, EL COMBATE A LA POBREZA ES, SIN DUDA, DE GRAN IMPORTANCIA PARA AMÉRICA LATINA Y MUCHO SE APRENDIÓ EN RELACIÓN A ÉL, PRINCIPALMENTE EN LOS MOMENTOS DE CONTACTO CON LAS DIFERENTES REALIDADES DE LOS DEMÁS PAÍSES.

lucró: la búsqueda y análisis de la empresa que iría a ejecutar el proyecto en liderazgo conjunto con la organización de RSE; la evaluación de iniciativas en desarrollo que pudieran ser adaptadas a los objetivos propuestos; a estadística de organizaciones con experiencia en el combate a la pobreza, para participación en una red de cooperación; la realización de articulaciones locales, visitas técnicas y alineaciones; y, finalmente, la formatación del proyecto/piloto y de la propuesta para captación de financiación.

De las nueve organizaciones participantes del Plarse, ocho elaboraron proyectos/piloto. En muchos casos, fueron hechas readecuaciones para que las empresas y los sectores involucrados representaran reales posibilidades de cambio en las cuestiones económicas, sociales y ambientales en cada contexto local.

tema es, sin duda, de gran importancia para América Latina y mucho se aprendió en relación a él, principalmente en los momentos de contacto con las diferentes realidades de los demás países y en el proceso de desarrollo de las propuestas/piloto, con la compartición de oportunidades y dificultades.

Las dificultades mencionadas envuelven: el proceso de identificación de la empresa líder y de sus emprendimientos comunitarios; la actuación conjunta de la organización de RSE y de la empresa en una agenda común, accionando sistemáticamente las redes de cooperación para hacer avanzar una acción programática con foco en el combate a la pobreza; y, ciertamente, la financiación, en razón de la dificultad en la obtención de recursos locales y oriundos de instituciones extranjeras.

El desarrollo de ocho proyectos con características generales semejantes se presentó como unas de las principales oportunidades, pudiendo generar una metodología común de apoyo a las empresas para la actuación por el desarrollo territorial sustentable en diversos países. Otros beneficios mencionados envuelven el propio tema al cual el proyecto se relaciona, el intenso cambio de informaciones y experiencias entre los miembros, la convergencia con políticas públicas y la relación directa con los negocios de las empresas.

No hay duda en lo que se refiere al grande aprendizaje proporcionado a las organizaciones de RSE en el abordaje del tema del combate a la pobreza, principalmente el relacionado a la construcción multi-sectorial ya prevista en su bosquejo – considerando las causas de dimensiones múltiples del tema tratado –, la flexibilidad y el proceso de escuchar que se establecieron entre los involucrados y el diálogo con las demás organizaciones de RSE integrantes del Forum Empresa, discutiéndose una propuesta que, por medio del reclutamiento empresarial y del cambio de gestión, puede presentar resultados prácticos para la transformación social.

Como muchas organizaciones ya contemplaban en sus planes de trabajo el concepto de “negocios inclusivos” como forma de combatir la pobreza, tales proyectos, con diferentes formatos, son los que fueron beneficiados por ese aprendizaje y continúan siendo coordinados en algunos países.

La conclusión a la que se llega es que las organizaciones de RSE y las aliadas realizaron un gran esfuerzo para que el eje de combate a la pobreza se concretizara, y ese es uno de los principales resultados a conmemorarse, aunque los proyectos-piloto no hayan tenido condiciones para su viabilidad e implementación. Como tareas finalizadas, podemos destacar: las investigaciones y visitas para identificar la empresa líder; la definición del tipo de acción que iría a favorecer la implicación de los emprendimientos comunitarios locales; el reclutamiento de

aliados y redes de cooperación; y la elaboración de un proyecto/piloto y de la propuesta de financiación. Como no había una experiencia anterior que pudiera guiar los pasos de este tercer eje, los principales aprendizajes ocurrieron especialmente en la construcción colectiva de su metodología, cuyo potencial era alto, pero la viabilidad baja.

A continuación, vamos a presentar informaciones generales sobre los proyectos/piloto que fueron elaborados, sin mencionar a las empresas y organizaciones involucradas, ya que la responsabilidad por la no continuidad de la iniciativa no puede ser atribuida a ellas.

---

## **ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CRISTIANOS (ADEC) | PARAGUAY**

La propuesta tenía como objetivo fortalecer y mejorar las relaciones entre una empresa del sector alimenticio y pequeños agricultores productores de caá heé (Stevia rebaudiana). La iniciativa sería implementada en tres años y buscaba como resultado involucrar a los agricultores en un programa de capacitación, desarrollar el capital social y promover mejorías en el sector agrícola local.

Las etapas consideraban: la elaboración de un diagnóstico y de indicadores; la capacitación de los productores; un trabajo conjunto con la empresa líder para el fortalecimiento del enfoque inclusivo en su negocio; componentes técnicos apuntados hacia el pequeño agricultor; y otras actividades que serían gradualmente incorporadas a partir de la articulación con los aliados locales.

## **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES) | COLOMBIA**

El proyecto presentado por el Cecodes sería desarrollado con una asociación representativa del sector floricultor e involucraba la producción

de pulpa de celulosa a partir de residuos orgánicos oriundos del cultivo de flores. Después de tres años, se esperaba contar con: una metodología para la capacitación de personas en diferentes etapas; la generación de 200 empleos directos e indirectos; el vínculo de floriculturas a la iniciativa; la creación de pequeñas y medias empresas; y la realización de asociaciones y de un guión para dar escala al proyecto.

Tres etapas serían necesarias para concretizar la estrategia propuesta: investigación; un estudio de viabilidad involucrando el mercado y la participación de los pequeños negocios; y la comercialización de los productos generados del residuo.

### **CONSORCIO ECUATORIANO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CERES) | ECUADOR**

El proyecto de Ceres involucraba el fortalecimiento de productores de maíz para que ellos convirtieran su actividad en pequeños emprendimientos y pudieran ofrecer productos y servicios a la cadena de valor de una empresa del sector alimenticio. La expectativa era de que se contaría con la participación de 58 agricultores.

Las actividades previstas en el proyecto incluían la construcción de un centro de secado de maíz, estructuración de sus áreas administrativas (equipamientos, contratación de personal, capacitación de agricultores líderes) y la implementación de un centro de formación integral en temas como educación, salud, innovación, agricultura y activismo en las asociaciones.

### **FUNDACIÓN CORPORACIÓN BOLIVIANA DE RSE (COBORSE) | BOLIVIA**

El proyecto/piloto de Coborse tenía como foco el desarrollo de pequeños emprendimientos que suministrarían insumos brutos y semiprocesados

para empresas de un grupo boliviano actuante en el área industrial y de comercialización de productos y servicios.

Creadas gradualmente en un plazo de tres años, esas pequeñas empresas de base social, una vez constituidas, serían totalmente incorporadas a la cadena de valor del grupo.

### **DERES – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA | URUGUAY**

La organización pasó a integrar Plarse a partir de 2010 y no desarrolló ningún proyecto-piloto en el tema RSE y Combate a la Pobreza.

### **INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE) | ARGENTINA**

El proyecto de Iarse tenía como objetivo promover la inclusión económica de emprendedoras del sector textil en la cadena de valor de una empresa del sector alimenticio. El plan era, en un plazo de tres años, aumentar en 10% el total de órdenes de compra provenientes de esas emprendedoras, capacitar 20 empresas pertenecientes a esa cadena de valor e incluir 70 emprendedoras textiles.

Para que la iniciativa ganara escala, serían lanzadas dos publicaciones, una para empresas y el sector público y otra para emprendedores de la base de la pirámide, y organizada una feria de negocios inclusivos con actores que influyen el marco legal.

### **INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | BRASIL**

El proyecto presentado por Ethos pretendía identificar oportunidades de negocios inclusivos para cooperativas de recicladores de base, en un acuerdo involucrando, además de las cooperativas, a la empresa responsable por el procesamiento de resi-

duos sólidos en una capital, el órgano público responsable por la gestión de esos residuos, empresas que descartan material reciclable y el Grupo de Trabajo Responsabilidad Social y Combate a la Pobreza. La idea era, en un primer momento, organizar un alto número de cooperativas en una central para posibilitar la realización de actividades económicas (negocios) con la empresa brasileña seleccionada. Actividades de movilización empresarial estaban previstas, de manera a difundir la metodología y estimular la replicación de la experiencia.

## **PERÚ 2021** | **PERÚ**

El foco del proyecto de la organización peruana era la realización de diversas actividades para mejorar la gestión, la productividad y la calidad del servicio de los emprendimientos comunitarios de la zona de influencia de una empresa mineroextractora. Se esperaba incluir en la cadena de valor de la empresa líder a siete pequeñas empresas de base social, totalizando 1.214 asociados.

Las acciones contemplaban formación técnica profesional, utilización de herramientas básicas de gestión con foco en procesos centrales en el funcionamiento de las empresas de base social y búsqueda de nuevos mercados

## **UNIÓN NICARAGÜENSE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (UNIRSE)** | **NICARAGUA**

El proyecto de la Unirse tenía como foco la capacitación y el fortalecimiento de un grupo de mujeres manipuladoras de residuos de café, de modo a permitir la creación de una pequeña empresa que transformara los residuos en pasta para la producción de papel vegetal. Así, la iniciativa contribuiría para la generación de empleos y también para la disminución de los impactos ambientales de la cáscara de café.

El objetivo era crear, en un plazo de tres años, las condiciones necesarias para que, por medio de nuevos conocimientos en las cuestiones administrativas, técnicas y de gestión, el negocio se estableciera de manera sustentable y creara vínculos de a largo plazo con una empresa del sector caficultor.

---

## Plarse – RSE y Combate a la Pobreza

### Cuadro-Resumen de los Proyectos-Piloto – Parte 1

ESTRATEGIAS DE CADA PROYECTO PARA CADA RESULTADO ESPERADO				
RESULTADOS GENERALES ESPERADOS	IARSE Argentina	COBORSE Bolivia	INSTITUTO ETHOS Brasil	CECODES Colombia
<b>SECTOR</b>	Alimenticio	Industrialización y comercialización de productos y servicios	Financiero	Floricultor
<b>Empresas estableciendo vínculos de negocios sustentables en la cadena de valor con al menos diez pequeños emprendimientos</b>	Fueron identificadas 12 oportunidades de inclusión de emprendimientos de base social del sector textil en la cadena de valor de la empresa.	Serán desarrollados pequeños emprendimientos que suministrarán insumos brutos y semiprosados para la empresa líder.	Fueron identificadas oportunidades de negocios inclusivos para las cooperativas de recicladores de base que se formarán a partir de un proyecto paralelo, en la cadena de valor de empresas vinculadas a la empresa líder.	Se espera la vinculación de 18 empresas floricultoras a negocios inclusivos.
<b>2.000 pequeños emprendedores involucrados en la cadena de valor de las empresas líderes</b>	Se espera la inclusión económica de 70 emprendedoras textiles involucradas en la cadena de valor de la empresa líder.	Serán creadas entre tres y seis empresas por año. Al final de tres años, serán creadas entre nueve y 18 empresas de emprendedores de baja renta.	Se espera que 500 recicladores de base estén organizados en cooperativa y siendo beneficiados por un sistema de finanzas solidarias anclado por la empresa líder, cuya creación/ implementación es el objeto de esta iniciativa.	Se espera la generación de 200 empleos directos e indirectos y la creación de 18 emprendimientos de floricultores.
<b>Pequeños productores beneficiados por la cooperación en iniciativas económicas inclusivas, que los integran en la cadena de valor de las empresas</b>	En tres años, la empresa líder pretende ampliar en 10% el total de órdenes de compra de emprendedoras de baja renta en el sector textil. La empresa hará también un programa de capacitación y fortalecimiento y realizará una feria de negocios.	Serán creadas pequeñas empresas de base social que tendrán vínculo directo de negocio con las empresas del grupo; o sea, serán integradas en la cadena de valor de empresas del grupo.	La iniciativa buscará proponer actividades económicas (de negocios) entre las empresas relacionadas a la empresa líder y a las cooperativas creadas, posiblemente desarrollando una central de cooperativas que les ofrezca mayor competitividad.	
<b>Sector empresarial que trabaja con metodologías y experiencias para difundir el conocimiento en su cadena de valor, de forma sustentable</b>	La empresa líder capacitará 20 empresas de su cadena de valor en negocios inclusivos y compras inclusivas responsables, a partir de la experiencia de la iniciativa.		Serán realizadas actividades de movilización empresarial para la difusión y estímulo al uso de las metodologías y experiencias, principalmente por empresas que ya formen parte de la cadena de la empresa líder.	

CONTINUACIÓN

RESULTADOS GENERALES ESPERADOS	IARSE Argentina	COBORSE Bolivia	INSTITUTO ETHOS Brasil	CECODES Colombia
<b>Consolidados y disponibilizados mecanismos de replicación de los modelos establecidos para RSE y Combate a la Pobreza</b>	La iniciativa será sistematizada y dará origen a dos publicaciones sobre negocios inclusivos: una dirigida a empresas y al sector público y la otra a emprendedores de la base de la pirámide.		La metodología del Sistema de Finanzas Solidarias será sistematizada y disponibilizada para otras empresas interesadas en implementarla.	
<b>Nuevas empresas usando las plantillas establecidas para la integración de iniciativas económicas inclusivas*</b>	Capacitación de 20 empresas y realización de una feria de negocios inclusivos con actores que influyen el marco legal.		El Sistema de Finanzas Solidarias creado e implementado pretende ser un modelo para el sector y expandirse para otras cadenas productivas del país y de América Latina, aliviando el estrechamiento de la financiación y del capital de giro de los pequeños emprendimientos.	
<b>Cooperación multisectorial para posibilitar acciones concretas de RSE</b>	Además de IARSE y de la empresa líder, fueron involucradas organizaciones locales.		El Instituto Ethos y la empresa líder involucraron organizaciones locales y órganos multilaterales de cooperación.	La iniciativa involucra cooperación multisectorial entre la empresa líder, el CECODES, el gobierno, la Cámara de Comercio, y organizaciones sociales locales y latinoamericanas.
<b>Análisis continuo de inversiones y resultados alcanzados por las iniciativas en cada país, buscando eficiencia y eficacia</b>	La iniciativa presenta un plan de trabajo consistente, relacionando actividades, resultados esperados e inversiones, que deberá ser evaluado en los encuentros generales, cada seis meses.		Presupuesto aún a definir	Presupuesto que aún necesita la discriminación de detalles para que su consistencia sea evaluada.

\* Todas las experiencias y metodologías sistematizadas y sus resultados serán presentados en las conferencias anuales sobre RSE realizadas por las organizaciones líderes asociadas a las iniciativas. Esos espacios cuentan con una presencia amplia y representativa de empresas de cada país. Las empresas líderes de las iniciativas serán coorganizadoras de esos espacios y deberán invitar empresas de su red que pueden ser influenciadas por el conocimiento acumulado y sistematizado en RSE y combate a la pobreza.

## Plarse – RSE y Combate a la Pobreza

### Cuadro-Resumen de los Proyectos-Piloto – Parte 2

ESTRATEGIAS DE CADA PROYECTO PARA CADA RESULTADO ESPERADO				
RESULTADOS GENERALES ESPERADOS	CERES Ecuador	ADEC Paraguay	PERÚ 2021 Perú	UNIRSE Nicaragua
<b>SECTOR</b>	Alimenticio	Alimenticio	Mineración	Caficultor
<b>Empresas estableciendo vínculos de negocios sustentables en la cadena de valor con al menos diez pequeños emprendimientos</b>	Fortalecimiento de productores de maíz locales para convertirse en empresas que puedan ofrecer productos y servicios a la cadena de valor de la empresa líder.	Se espera alcanzar una red ampliada de proveedores (pequeños agricultores) capacitados, estables y fidelizados, participando de la cadena de valor de la empresa líder.	Se espera mejorar la productividad y la calidad de servicio y de gestión de los emprendimientos comunitarios de la zona de influencia de la empresa líder.	Grupo de mujeres manipuladoras de residuos de café organizado en forma de asociación, capacitado y fortalecido para establecer vínculos de negocios con empresas.
<b>2.000 pequeños emprendedores involucrados en la cadena de valor de las empresas líderes</b>	58 agricultores serán involucrados en la producción de maíz, relacionada a la cadena de valor de la empresa líder.		Siete pequeñas empresas de base social, totalizando 1.214 asociados, fortalecidas e involucradas en la cadena de valor de la empresa líder.	Grupo de mujeres involucrado en la cadena de valor de la empresa líder, estableciendo vínculo de negocio con base en gestión y en la reutilización y transformación de residuos de café.
<b>Pequeños productores beneficiados por la cooperación en iniciativas económicas inclusivas, que los integran a la cadena de valor de las empresas</b>	Los agricultores involucrados en la iniciativa serán capacitados, fortalecidos e incluidos en la cadena de valor de la empresa. La región pretende alcanzar el estatus de zona de desarrollo agrícola sustentable, lo que también debe beneficiar a sus pequeños productores.	La propuesta prevé el desarrollo de productores en diversas capacidades empresariales y su integración en la cadena de valor como formas de garantizarles estabilidad, fidelización, provisión adecuada y valor agregado. Está prevista también la creación de un programa de crédito para esos productores.	La iniciativa propone objetivos específicos que prevén diversos aportes al fortalecimiento de los pequeños productores a partir de la cadena de valor de la empresa y de sus capacidades para gestionar, inclusive buscando nuevos mercados para las pequeñas empresas de base social.	El grupo de mujeres será beneficiado por estar integrado a la cadena de valor de la empresa líder a medida que las diversas perspectivas de la empresa sean transferidas al grupo, la viabilidad del negocio sea analizada y se desarrolle un plan de sustentabilidad.
<b>Sector empresarial que trabaja con metodologías y experiencias para difundir el conocimiento en su cadena de valor, de forma sustentable</b>	La empresa está responsabilizándose por la movilización de su cadena de valor y de su público interno para el aprendizaje con los resultados sistematizados de la iniciativa.			

CONTINUACIÓN

RESULTADOS GENERALES ESPERADOS	CERES Ecuador	ADEC Paraguay	PERÚ 2021 Perú	UNIRSE Nicaragua
<b>Consolidados y disponibilizados mecanismos de replicación de los modelos establecidos para RSE y Combate a la Pobreza</b>	Uno de los objetivos específicos del proyecto prevé la sistematización de la experiencia como modelo que pueda ser disponibilizado y replicado.			
<b>Nuevas empresas usando los modelos establecidos para la integración de iniciativas económicas inclusivas*</b>	Uno de los objetivos específicos de la iniciativa es transferir los aprendizajes para otras organizaciones, a fin de facilitar el camino para la difusión de los negocios inclusivos entre las empresas de Ecuador.			
<b>Cooperación multisectorial para posibilitar acciones concretas de RSE</b>	La iniciativa prevé el involucramiento de Ceres, de la empresa líder y de organizaciones comunitarias locales.		Están involucrados Perú 2021, la empresa líder, el gobierno regional, prefecturas, organizaciones sociales y la Cámara de Comercio.	La iniciativa se basa en la cooperación entre Unirse, la empresa líder, una empresa productora de papel vegetal, otros grupos de mujeres que serán beneficiados por la transferencia de conocimiento a partir del grupo principal y organizaciones sociales que pueden fortalecer a las asociaciones de mujeres.
<b>Análisis continuo de inversiones y resultados alcanzados por las iniciativas en cada país, buscando eficiencia y eficacia</b>	La iniciativa presenta un plan de trabajo consistente, relacionando actividades, resultados esperados e inversiones, el cual deberá ser evaluado en los encuentros generales, cada seis meses.		La iniciativa presenta un plan de trabajo consistente, relacionando actividades, resultados esperados e inversiones, el cual deberá ser evaluado en los encuentros generales, cada seis meses.	La iniciativa presenta un plan de trabajo consistente, relacionando actividades, resultados esperados e inversiones, el cual deberá ser evaluado en los encuentros generales, cada seis meses.

\* Todas las experiencias y metodologías sistematizadas y sus resultados serán presentados en las conferencias anuales sobre RSE realizadas por las organizaciones líderes asociadas a las iniciativas. Esos espacios cuentan con una presencia amplia y representativa de empresas de cada país. Las empresas líderes de las iniciativas serán coorganizadoras de esos espacios y deberán invitar empresas de su red que pueden ser influenciadas por el conocimiento acumulado y sistematizado en RSE y combate a la pobreza.

## 2.5 De la teoría a la práctica

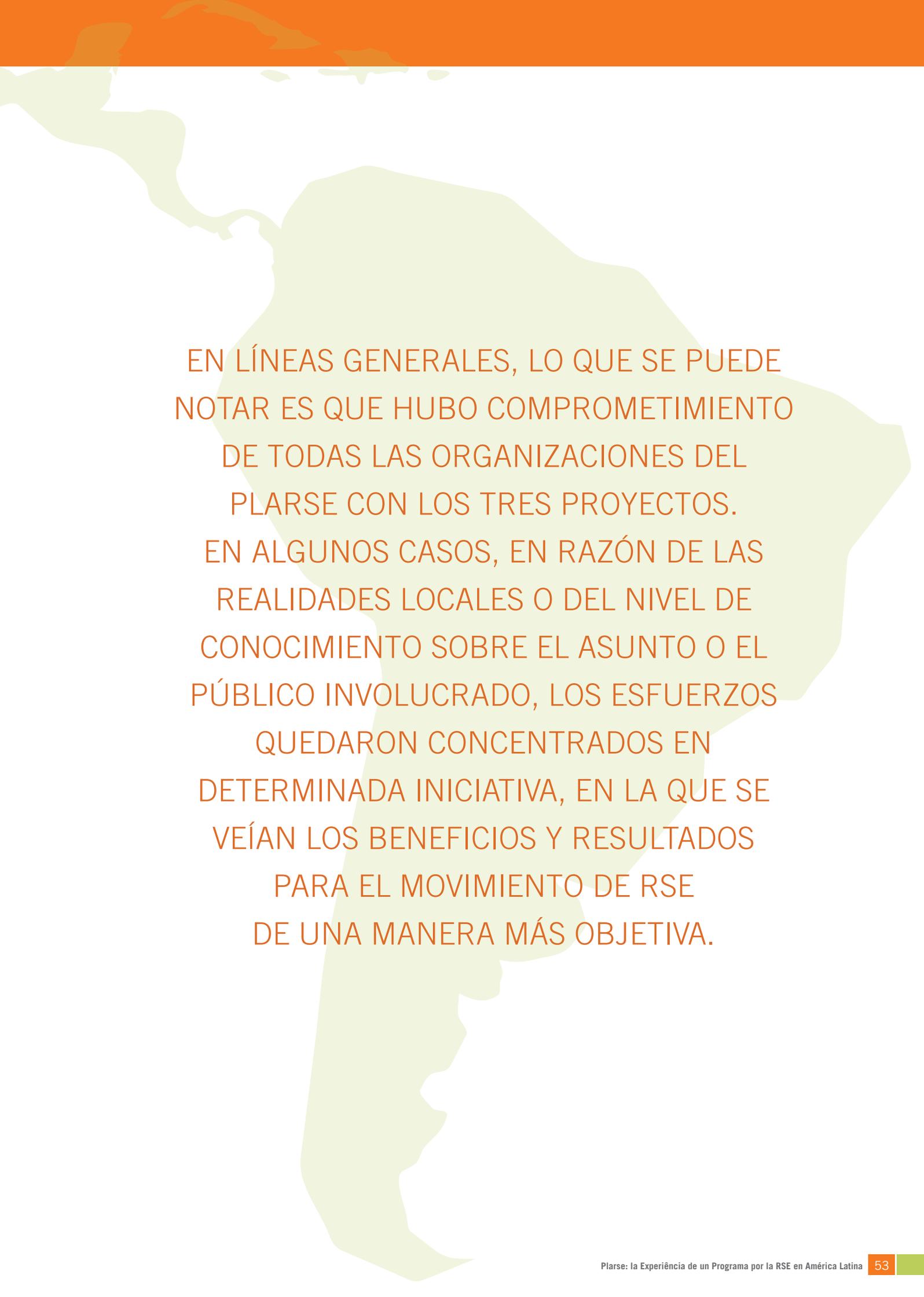
Considerando que las organizaciones de RSE tienen estructuras, contextos e históricos diferentes, era de esperarse que la implementación y el desarrollo de los tres ejes seguiría un ritmo propio y no se daría de manera uniforme. Otro hecho que merece destaque es que, aunque Plarse haya determinado pasos y orientaciones generales para garantizar una mínima estandarización en dirección a los resultados deseados, hay siempre aspectos que necesitan ser evaluados a la luz de los escenarios locales, recibiendo adaptaciones o hasta siendo perfeccionados en razón de nuevas visiones, recursos y tecnologías.

En este segundo capítulo, que contempla los relatos provistos por las organizaciones sobre los tres proyectos, es posible acompañar de cerca esa dinámica. Ciertamente, uno de los principales beneficios observados reside en el hecho de la experiencia de cada país haber contribuido para perfeccionar a las demás iniciativas, en un proceso colaborativo que estimuló el surgimiento de nuevos puntos de vista, a estadística de dilemas, la creación de soluciones y el involucramiento de nuevos públicos. En la mayor parte de los casos, las estrategias eran presentadas, discutidas y evaluadas en los encuentros generales, permitiendo que cualquier organización pudiera valerse de ellas e incorporar los aprendizajes obtenidos.

Salir de la teoría para la práctica también permitió al grupo observar cuáles puntos necesitaban de mayor atención. El primer y principal alerta tiene que ver con la importancia de Plarse estar incorporado a la estrategia de negocios de las organizaciones, para que el conocimiento se refleje en la institución, y no en personas específicas. La conclusión es de que, adoptando ese cuidado, la organización tal vez pueda evitar retrasos o recomienzos a causa de la rotatividad de los equipos involucrados y de los procesos de reestructuración interna. La segunda cuestión más mencionada por los integrantes del programa

fue la dificultad para obtener recursos para tres proyectos con enfoques diferentes y con actividades a largo plazo. El contexto económico local y global y el grado de movilización de la sociedad para el tema de la RSE son factores con impacto directo en ese proceso. En algunos casos, el proceso de captación llevó más tiempo que el plazo inicialmente previsto y, en otros, no hubo un número suficiente de empresas y aliados para bancar todas las actividades planeadas.

En líneas generales, lo que se puede notar es que hubo comprometimiento de todas las organizaciones del Plarse con los tres proyectos. En algunos casos, en razón de las realidades locales o del nivel de conocimiento sobre el asunto o el público involucrado, los esfuerzos quedaron concentrados en determinada iniciativa, en la que se veían los beneficios y resultados para el movimiento de RSE de una manera más objetiva. Por las informaciones disponibles, es posible constatar que algunos países avanzaron más que otros en uno o más ejes, pero es innegable que, en todo el proceso, el intercambio de conocimientos y las propias experiencias de implementación de los proyectos ya representaron grandes resultados. La duda que queda de aquí en adelante, puntualizada por algunos, es si los tres proyectos pasaron a formar parte de la estrategia de las organizaciones y se tienen potencial para seguir adelante, independientemente de la existencia o no del Plarse. El futuro va a depender de cómo cada una de las nueve organizaciones se apropió del programa en esos cinco años de aprendizaje.



EN LÍNEAS GENERALES, LO QUE SE PUEDE NOTAR ES QUE HUBO COMPROMETIMIENTO DE TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL PLARSE CON LOS TRES PROYECTOS. EN ALGUNOS CASOS, EN RAZÓN DE LAS REALIDADES LOCALES O DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL ASUNTO O EL PÚBLICO INVOLUCRADO, LOS ESFUERZOS QUEDARON CONCENTRADOS EN DETERMINADA INICIATIVA, EN LA QUE SE VEÍAN LOS BENEFICIOS Y RESULTADOS PARA EL MOVIMIENTO DE RSE DE UNA MANERA MÁS OBJETIVA.

# EL TRABAJO EN RED EN AMÉRICA LATINA

*“YO NO CONOZCO FELICIDAD MAYOR QUE LA ALEGRÍA DE RECONOCERME EN LOS DEMÁS. TAL VEZ ESA SEA, PARA MÍ, LA ÚNICA INMORTALIDAD DIGNA DE FE. RECONOCERME EN LOS DEMÁS, RECONOCERME EN MI PATRIA Y EN MI TIEMPO, Y TAMBIÉN RECONOCERME EN MUJERES Y HOMBRES QUE SON MIS COMPATRIOTAS, NACIDOS EN OTRAS TIERRAS, Y RECONOCERME EN MUJERES Y HOMBRES QUE SON MIS CONTEMPORÁNEOS, VIVIDOS OTROS TIEMPOS. LOS MAPAS DEL ALMA NO TIENEN FRONTERAS.”*

**Eduardo Galeano (Página 12, “Los Mapas del Alma No Tienen Fronteras”, reproducido en 13/07/2009 por Carta Mayor)**

## 3.1 La evaluación de las organizaciones

¿Qué significó Plarse para las organizaciones de RSE? ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes? ¿Cómo el programa, a partir del desarrollo de tres ejes estratégicos, contribuyó para el trabajo en red y para el movimiento de RSE en América Latina? Para intentar comprender cuáles fueron los impactos y resultados del Plarse, pedimos a las organizaciones participantes que manifestaran sus impresiones sobre las principales oportunidades y dilemas encontrados en esa trayectoria de cinco años.

Esa evaluación, al final de una primera etapa, tiene la ventaja de permitir una visión más integral y profundizada sobre Plarse, ya que en ese periodo las organizaciones vivenciaron en la práctica la experiencia de crear condiciones para colocar de pie tres diferentes proyectos, con focos y públicos específicos, pero complementarios en su misión de fortalecer la RSE localmente y, como consecuencia, en América Latina.

<b>3.1 La evaluación de las organizaciones</b>	54
3.1.1 La importancia del Plarse	55
3.1.2 Trabajo en red	56
3.1.3 Oportunidades	57
3.1.4 Desafíos	57
3.1.5 Aprendizajes	58
3.1.6 Resultados	59
3.1.7 Contribución para el movimiento de RSE en América Latina	60

Otra experiencia desafiadora y que merece reflexión en este capítulo tiene que ver con la contribución del Plarse para estimular la construcción colectiva y el diálogo en red, ya que se trataba de un programa cuyo éxito dependía de los pasos ritmados de nueve organizaciones de RSE, con diferentes estructuras, escenarios y características, y del acompañamiento sistemático de una secretaria ejecutiva y de tres instituciones aliadas.

En las próximas páginas, las organizaciones participantes evalúan Plarse en siete aspectos: su importancia, la contribución para el trabajo en red, las oportunidades, los desafíos, los aprendizajes, los resultados y lo que el programa significó para el movimiento de RSE en América Latina.

localmente. A partir del desarrollo de los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación, ellas pasaron a ser reconocidas como las principales portavoces sobre RSE y sustentabilidad. En algunos casos, el hecho del Instituto Ethos firmar conjuntamente los Indicadores de RSE y disponibilizar informaciones y materiales de apoyo para los otros dos proyectos fue un importante refuerzo para movilizar empresas, periodistas, aliados y patrocinadores.

Considerando Plarse a partir de sus tres ejes, las organizaciones destacaron como positivo contar con la experiencia previa del Instituto Ethos en los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación y con las visitas técnicas en

## OTRA EXPERIENCIA DESAFIADORA Y QUE MERECE REFLEXIÓN EN ESTE CAPÍTULO TIENE QUE VER CON LA CONTRIBUCIÓN DEL PLARSE PARA ESTIMULAR LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y EL DIÁLOGO EN RED

Para dejar las organizaciones a gusto en ese proceso de pesquisa, preferimos tener como foco las principales percepciones del grupo.

### 3.1.1 La importancia del Plarse

*“Plarse nos aproximó de otras redes de la región y permitió que aprendiéramos con ellas.”*

**Ceres – Ecuador**

La relación entre las organizaciones participantes, permitiendo conocer nuevas realidades y compartir experiencias, y la posibilidad de desarrollar iniciativas a partir de una perspectiva latinoamericana, son factores apuntados como la gran contribución del Plarse para los países que lo integraron.

Otro punto bastante citado se refiere al fortalecimiento de la credibilidad de las organizaciones

cada país para adaptar algunas etapas a la realidad local. En líneas generales, las organizaciones consiguieron percibir una mejora en la relación con las empresas a partir del trabajo con herramientas y metodologías concretas y validadas, así como una mayor proximidad con los periodistas, en discusiones que contribuyeron para profundizar el concepto de RSE y ampliar el conocimiento de la sociedad acerca del tema.

Plarse también fue mencionado como un esfuerzo común de las organizaciones para trabajar conjuntamente en pro del avance del movimiento de RSE, independientemente de las diferencias locales. En determinada fase, el programa permitió el trabajo con instituciones que serían fundamentales para la realización de los acuerdos y objetivos propuestos. En ese sentido, es posible citar un número considerable de aliados que en cada uno de los países pasaron a contribuir con etapas específicas de los tres proyectos.

A contramano de esas evaluaciones, fue también citado que, aunque muy importante para las organizaciones, Plarse acabó exigiendo un gran empeño de los equipos involucrados en su ejecución. El hecho de que las estructuras fuesen pequeñas acabó resultando en sobrecarga de trabajo para los profesionales involucrados y ni siempre el apoyo técnico era suficiente para atender las demandas. La solución encontrada, en algunos casos, fue concentrar las acciones en uno de los ejes, razón por la cual los avances no se dieron de manera lineal.

### 3.1.2 Trabajo en red

*“Plarse creó condiciones para la compartición de conocimientos y experiencias entre las organizaciones participantes.”*

***larse – Argentina***

Plarse significó la creación de varias redes, las cuales fueron establecidas en una combinación múltiple que involucró a las organizaciones de RSE, las organizaciones aliadas, las empresas, los periodistas, los patrocinadores, las instituciones locales y Forum Empresa. Se evaluó que el avance del proyecto de RSE y Combate a la Pobreza habría permitido la ampliación de esos lazos con otros grupos importantes, como los emprendimientos comunitarios.

Los encuentros presenciales promovidos por el programa fueron evaluados como excelentes momentos de intercambio entre las organizaciones de RSE. En esas ocasiones, eran presentadas no solamente las acciones, como así también los beneficios y desafíos observados en cada país. Esa compartición ayudaba a direccionar los esfuerzos de las organizaciones que aún estaban en fase de planificación. Los participantes del Plarse también citaron ejemplos de profesionales que fueron invitados a participar de eventos de otras organizaciones, como una forma de dividir los aprendizajes de los procesos realizados.

Aunque la compartición funcionara presencialmente, los participantes sintieron dificultades en mantener un flujo continuo de comunicación on-line para intercambio de experiencias y actualizaciones acerca de la marcha del programa. La web de Plarse ([www.plarse.org](http://www.plarse.org)) fue lanzado con ese objetivo, pero, como dependía del envío constante de informaciones por parte de las organizaciones de RSE, no fue el mejor instrumento para el acompañamiento de las actividades. Así, la sugerencia es de que Plarse pueda perfeccionar el proceso de Comunicación de las acciones, creando modelos para el suministro de informaciones, manteniendo la web actualizada con datos sobre los avances en los países y también estimulando interacciones entre las organizaciones de RSE. Esas providencias ciertamente permitirían que las redes pudieran retroalimentarse continuamente.

También fue citada la importancia de la elaboración de una guía formalizando todas las reglas de Plarse, con especial atención a los criterios seguidos por la gobernanza en la toma de decisiones. Las organizaciones concuerdan con que la tarea de hacer avanzar un programa con acciones acertadas en consenso entre nueve organizaciones no era fácil y que justamente por eso, un documento como ese podría ayudar a hacer más objetivo tal proceso.

Más de un participante citó el trabajo con los periodistas como una gran oportunidad de ejercitar la actuación en red, ya que ello permitió tener contacto con un público fundamental para el movimiento de RSE. Al ingresar en el proyecto RSE en los Medios de Comunicación, los profesionales de prensa podían intercambiar informaciones, contar con el conocimiento de las organizaciones de RSE y aún dialogar con las empresas para estimularlas a adoptar una gestión socialmente responsable.

La articulación en red también fue destacada por medio de la aproximación con instituciones locales, tanto en el proceso de elaboración de los Indicadores de RSE como en la alineación del proyecto RSE y Combate a la Pobreza, involucrando organizaciones, empresas y emprendedores comunitarios.

### 3.1.3 Oportunidades

*“Plarse trajo como principal beneficio la capacidad de sumar, de construir los caminos en alianza.”*

**Unirse – Nicaragua**

¿Qué trajo Plarse de positivo a las organizaciones? Gran parte de ellas citó el conjunto de los tres ejes – Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza – como la principal oportunidad del programa, sea porque ellas tuvieron la oportunidad de liderar la implantación de los proyectos en sus respectivos países, sea porque, a partir de ellos, pasaron a contar con importantes aliados o porque tres iniciativas tan distintas les permitieron tener acceso a nuevos conocimientos y alcanzar públicos diversos.

Otro beneficio bastante citado se refiere a la aproximación entre las organizaciones de RSE, ya que Plarse les permitió la oportunidad de construir una iniciativa conjuntamente, teniendo como objetivo al avance del movimiento de RSE no solamente en sus respectivos países, sino también en América Latina. El carácter latinoamericano del programa, estandarizando las iniciativas en nueve realidades distintas, es un punto considerado muy valioso por sus participantes.

El proyecto relacionado a la prensa merece destaque a partir de dos aspectos. De entrada, las organizaciones evalúan que integrar Plarse les trajo reconocimiento e hizo con que se hicieran la principal fuente de información sobre RSE y sustentabilidad en su país. En segundo lugar, tener un eje específico para los periodistas estimuló la relación con ese público y permitió comprender mejor cómo se da la cobertura de un tema tan complejo como la RSE.

Los Indicadores de RSE también fueron citados como oportunidad, por su calidad, por su metodología probada y por aproximar a las organizaciones de la realidad de las empresas. La posibilidad de contar con un modelo de indicadores que permitiría

un comparativo latinoamericano fue evaluado como el principal beneficio de esa herramienta.

Plarse también contribuyó en las discusiones conceptuales sobre el combate a la pobreza y permitió la elaboración de un proyecto con etapas y procesos a ser coordinados por las organizaciones de RSE, en asociación con las empresas. Aunque el tercer eje no haya sido implantado, quedó evidente en las conversaciones realizadas que se trataba de una iniciativa muy relevante para todo el grupo y que permitió – aún en sus fases iniciales – un contacto muy rico con los diferentes actores involucrados en su ejecución.

Por fin, las organizaciones citaron la aproximación con los demás integrantes de Forum Empresa como una importante oportunidad de Plarse. El programa, por cierto, fue fundamental para estimular la reflexión sobre el papel de la red Forum Empresa, ya que hay consenso del gran potencial existente en América Latina para un trabajo en bloque capaz de influenciar positivamente el movimiento de RSE.

### 3.1.4 Desafíos

*“El tema combate a la pobreza merece una atención especial. Este es un problema universal y aún no tenemos el camino trillado para buscar la mejor solución.”*

**Perú 2021 – Perú**

El proyecto RSE y Combate a la Pobreza fue el principal desafío de Plarse. El tema es indiscutiblemente vital para América Latina y, justamente por eso, fue tan difícil llegar a un modelo común, capaz de contemplar los diferentes aspectos de la realidad de cada país y de potencializar la actuación de las organizaciones de RSE, junto a un conjunto de empresas líderes, en sus respectivos contextos. La propia definición conceptual de lo que se entiende por combate a la pobreza, el proceso de

financiación y el papel atribuido a las organizaciones de RSE fueron los puntos que representaron los mayores obstáculos.

Tanto en relación al combate a la pobreza como al proyecto RSE en los Medios de Comunicación, fue mencionada la necesidad de que existiera un poco más de flexibilidad en la definición de las metodologías, considerando la experiencia de las organizaciones acerca de los asuntos o trabajos que ya estaban siendo desarrollados y que podrían ser apenas adaptados para Plarse.

En el caso de los Indicadores de RSE, el problema observado está en identificar su valor agregado y dejar más claro cuál es su papel en el comparativo con otras iniciativas, como la GRI y la ISO 26000. También fue identificado como un dilema el proceso de movilización de las empresas, ya que muchas organizaciones avanzaron en la estructuración de los Indicadores de RSE, pero no consiguieron mantener el ritmo en la etapa con el relleno de los datos.

Otro punto bastante citado fue la captación de recursos. La mayor parte de las organizaciones tuvo dificultades para obtener financiación para la implementación de tres proyectos que tenían una finalidad y un público específicos. Sin garantizar la sustentabilidad financiera de los mismos, muchas etapas no consiguieron avanzar y fueron perjudicadas.

Las organizaciones reconocieron que el avance dispar de los proyectos en cada país perjudicó el cronograma inicial del Plarse. Si, por un lado, hay una evaluación de que el intercambio entre la coordinación del programa y las organizaciones de RSE ocurrió, por otro, fue citada la dificultad en tener la secretaría ejecutiva y los aliados más presentes, pues la forma como el programa fue planeado exigía acompañamiento constante de esos actores durante el día a día de los trabajos. De manera general, hay una preocupación de las organizaciones en relación a cómo se dará la continuidad del Plarse a partir del cierre de la etapa inicial presentada en esta publicación. En ese aspecto, hay un comprometimiento

del Instituto Ethos en seguir con el apoyo a los participantes con relación a las informaciones sobre los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación. El intercambio de experiencias entre las organizaciones aliadas también se mantiene, independientemente de la forma como el programa irá a proseguir.

### 3.1.5 Aprendizajes

*“La organización participante debe apropiarse del Plarse y no desarrollarlo por obligación, pero sí porque reconoce su importancia para América Latina.”*

**Adec – Paraguay**

Tanto en los encuentros generales promovidos como en las conversaciones realizadas para este capítulo, había siempre una expectativa en relación a los aprendizajes del Plarse para las organizaciones participantes. Tras un periodo de cinco años, involucrando esfuerzos sistemáticos de todos los integrantes con el objetivo común de fortalecer el movimiento de RSE en América Latina, es de esperarse que todos hayan trillado caminos y optado por acciones que generaron muchas historias y consejos a compartir.

El primer punto que merece atención en los relatos realizados dice respeto a como las organizaciones pueden estructurarse internamente para estar aptas a participar de un programa como Plarse – que exige colaboración en red y articulación con aliados locales. Fueron citados diversos procesos, como: envolver y aprobar la iniciativa previamente con todos los ejemplares de la organización, inclusive con su gobernanza; nombrar un líder en la dirección para acompañar las acciones; tener responsables operativos; elaborar la planificación de cada uno de los tres proyectos; tener un cronograma de largo plazo; hacer captación de patrocini-

nio; envolver aliados; y hacer los proyectos conocidos por diversos públicos.

Otros observaron que un proceso previo a la implementación de un programa como ése debería considerar la evaluación de la organización sobre su capacidad, tanto financiera como estructural, para coordinar diferentes proyectos. En muchos casos, habría sido mejor si la organización se hubiera involucrado sólo en un eje, avanzando con los demás sólo cuando el primero estuviera más consistente. El número de organizaciones – nueve en el total – también fue citado como decisivo para la evolución del programa. La evaluación es de que Plarse podría haber comenzado con un grupo pequeño que después fuera incorporando más participantes, con un crecimiento gradual que pudiera ser capaz de enfrentar los diversos desafíos existentes.

La comunicación apareció más de una vez, como un aprendizaje para el programa. Muchos consideran ser ella un proceso fundamental para que hubiera sinergia entre los participantes y compartición de las riquezas y detalles de cada etapa. Los participantes creen que promover acciones de Comunicación estandarizadas y constantes crea una identidad para el grupo, estimula el intercambio de experiencias y favorece las relaciones. En ese aspecto, algunas organizaciones reconocen que podrían haber sido más participativas.

Recursos financieros, fueron uno de los ítems más citados por las organizaciones, considerando las diversas etapas de Plarse. Se constató, inicialmente, que es preciso garantizar la captación de patrocinio para tener condiciones de avanzar con los tres ejes. Segundo, que es necesario hacer una planificación para garantizar participación en los momentos institucionales del programa, como los encuentros generales, por ejemplo. Tercero, que no había un plan B para los momentos en que no se conseguía recursos para los proyectos. Prever esa situación desde el comienzo o establecer oportunidades para discutir acciones conjuntas entre las organizaciones, tal vez pudiera haber sido una alternativa.

Por fin, las organizaciones citan la importancia de hacer a Plarse parte de sus estrategias, definiendo metas e identificando el valor agregado de cada proyecto y de sus respectivos públicos. Así, registrar y comunicar todas las etapas denota el compromiso con el programa y facilita su continuidad, ya que las acciones son un posicionamiento institucional y no están centradas sólo en un responsable.

### 3.1.6 Resultados

*“Plarse estimuló el comprometimiento de las empresas con la RSE, instaló el tema en los medios de Comunicación y contribuyó para una reflexión colectiva sobre el concepto de combate a la pobreza.”*

**Coborse – Bolivia**

Los resultados alcanzados en los ejes Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación fueron identificados como los principales resultados de Plarse. Las organizaciones de RSE que avanzaron en esos proyectos, en diferentes etapas, evalúan que ellos representaron una importante contribución para sus negocios, tanto en el ámbito local como en América Latina.

En el caso de los Indicadores de RSE, su carácter regional fue mencionado como un producto de gran valor para los integrantes del Plarse. Todas las etapas para que se llegara a una herramienta con indicadores locales e indicadores comunes a todos los países fueron consideradas fundamentales y estimularon el interés de las empresas que estaban buscando involucrarse con la responsabilidad social. Otro punto destacado es que el propio grupo del Plarse contribuyó para la reflexión sobre la herramienta del Instituto Ethos y sugirió alteraciones que pudieran ser incorporadas en el proyecto Indicadores Ethos – 3ª. Generación.

La aproximación de los vehículos de comunicación al concepto de RSE y a la creación de las redes

y premios de periodismo son otros resultados del Plarse. Algunas organizaciones tenían un contacto específico con periodistas y el proyecto estimuló que se estableciera una relación sistemática, en un proceso constante de intercambio de informaciones y de debates sobre la cobertura del tema y el posicionamiento de las empresas. Sea por medio de los seminarios, de investigaciones o del contacto *online*, las organizaciones pasaron a conocer mejor a la prensa local y sus características.

Como consecuencia del Plarse, se destacó también el proceso de intercambio de informaciones y la posibilidad de estrechar vínculos entre los participantes, el fortalecimiento de la reputación de las organizaciones, la expansión del movimiento de RSE a partir de una metodología probada y calificada y al inicio de una reflexión de lo que significa involucrarse con un tema tan complejo y a la vez tan importante como el combate a la pobreza.

Una de las organizaciones evaluó que los resultados del Plarse variaron bastante, dependiendo del país, pero que en general fueron positivos, considerándose la perspectiva por proyecto o aún local. La gran dificultad, segundo fue observado, es conseguir estimar esos impactos a partir de un análisis latinoamericano de cuánto el programa fue capaz de alterar escenarios a partir de la actuación en bloque. De esa forma, se identificó la necesidad del programa de tener que estipular inicialmente, metas e indicadores que permitieran esa evaluación, no sólo en relación a los respectivos proyectos, sino también contemplando el contexto de América Latina.

### 3.1.7 Contribución para el movimiento de RSE en América Latina

*“Plarse puede tener un impacto aún más significativo si fuese un espacio para el intercambio de experiencias y avances, no sólo de los tres proyectos, sino de todas las cuestiones relacionadas a la sustentabilidad.”*

#### **Cecodes – Colombia**

Quedó evidente en los relatos de las organizaciones que la principal contribución del Plarse fue la conducción de todas las iniciativas a partir de una visión regional. Esa estrategia fue capaz de crear un sentimiento de comunidad entre los participantes, permitió un conocimiento más amplio de las cuestiones de América Latina y, en ese sentido, estimuló la búsqueda por resultados construidos conjuntamente.

Además de eso, Plarse representó para algunos un espacio privilegiado de discusión de ideas, desarrollo de acciones y cambio de experiencias con potencial para influenciar positivamente el movimiento de RSE. Se observó que el interés por sí sólo en participar del programa ya representaba el comprometimiento de las organizaciones con el tema y que los tres proyectos, si fuesen bien conducidos, podrían ser decisivos para que la responsabilidad social se fortaleciera en los respectivos países y en la región.

El hecho de que el Instituto Ethos tenga un papel de liderazgo en el tema de la RSE y haber ejercido la secretaría ejecutiva del Plarse, fue valorado en uno de los relatos justamente por garantizar el uso de metodologías ya probadas, posibilitar consultas en asuntos de interés y presentar constantemente novedades en relación a los avances de la RSE. Otra organización mencionó que Plarse no solamente permitió una aproximación con el Instituto Ethos, sino también con el trabajo y la filosofía de la Fun-

dación Avina, que movilizó su red de contactos y financió las bases de los proyectos Indicadores de RSE y RSE en los Medios de Comunicación. La actuación de Forum Empresa y de ICCO & Kerk en Actie también fue citada. El primero, por traer informaciones sobre el contexto latinoamericano y permitir que otras organizaciones de RSE tuvieran acceso a Plarse; el segundo, por estimular la discusión sobre el combate a la pobreza, financiar las actividades de implementación de ese proyecto y hacer el acompañamiento permanente.

Además de la coordinación de los cuatro aliados, que pudieron aprender, intercambiar y ofrecer sus perspicacias, también fue destaque la participación y el comprometimiento de las nueve organizaciones de RSE, las cuales utilizaron sus mejores conocimientos, capacidades y habilidades para hacer de Plarse una realidad y promover impactos que fueron más allá del contexto local.

Aunque no consigan evaluar los resultados de manera integrada, las organizaciones participantes creen que el hecho de haber desarrollado indicadores de RSE y fortalecido la relación con los medios de Comunicación para la cobertura de temas como responsabilidad social y sustentabilidad son indicativos de avance del movimiento de RSE en sus países y, consecuentemente, representan una contribución para esa causa en América Latina.

En el caso del eje de RSE y Combate a la Pobreza, a pesar de las dificultades en la etapa de financiación de los proyectos/piloto, se destacaron como ganancias: el aprendizaje adquirido en el desarrollo colectivo de la metodología; la viabilidad de un concepto que conectaba actividad económica, política pública y acción de la sociedad civil en un proyecto; y la articulación junto a empresas, redes de apoyo y aliados.

Por fin, se destacó que Plarse puede tener un papel aún más representativo de aquí en adelante, pues tiene potencial para ser una red más activa de compartición de informaciones, no solamente en relación a sus tres ejes, sino en todos los asun-

tos que se refieren a la sustentabilidad. A partir de la creación de un proceso constante de comunicación, será posible conocer nuevas iniciativas, consolidar los principales resultados de los proyectos en marcha y difundir experiencias exitosas. Este trabajo en red, una vez funcionando de manera dinámica, puede ser una importante colaboración del Plarse para la región.

# ORIENTACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS INDICADORES DE RSE, RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RSE Y COMBATE A LA POBREZA

Conforme descrito en los capítulos anteriores, Plarse estructuró un paso a paso para el desarrollo de sus tres ejes principales: Indicadores de RSE, RSE en los Medios de Comunicación y RSE y Combate a la Pobreza. Esas etapas tuvieron como base la experiencia acumulada del Instituto Ethos en la conducción de dos de los tres proyectos propuestos por el programa y fueron sufriendo adaptaciones a partir de las discusiones realizadas en los encuentros generales y a medida que las organizaciones de RSE tuvieron su propia experiencia en la coordinación de las iniciativas.

Sintetizamos a continuación, de manera didáctica, cuáles fueron las acciones sugeridas para cada uno de los ejes. El objetivo es permitir que cualquier organización interesada pueda tener acceso a los proyectos en el formato en que fueron desarrollados. Creemos que de esa manera ampliamos nuestros esfuerzos para el fortalecimiento del movimiento de RSE y posibilitamos que tales estrategias puedan ser perfeccionada por sus ejecutores.

# PASO A PASO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

## INDICADORES DE RSE <sup>2</sup>

- Elaboración de un plan de trabajo del proyecto, conteniendo informaciones del público a ser involucrado (empresas), objetivos, acciones, resultados esperados, metas, indicadores y cronograma.
- Elaboración de un presupuesto para el proyecto.
- Envolvimiento de aliados y favorecedores interesados en la iniciativa.
- Captación de recursos financieros.
- Contratación de un profesional para coordinar el proyecto.
- Revisión profunda del contenido de los Indicadores Ethos para verificar su aplicabilidad al contexto local.<sup>3</sup>
- Elaboración de preguntas binarias adaptadas al contexto local, estructuradas en los siete grandes temas de la iniciativa: valores, transparencia y gobernanza; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; y gobierno y sociedad.
- Validación de la herramienta (preguntas locales y generales) con especialistas y representantes de empresas.
- Elaboración del arte visual del cuestionario, siguiendo los elementos mínimos acordados entre los participantes del programa.
- Inserción de las preguntas en el sistema *on-line* del relleno.
- Elaboración de una versión impresa del manual de los Indicadores de RSE (etapa facultativa)
- Lanzamiento público de los Indicadores de RSE (sistema *on-line* del relleno y versión impresa, caso haya).
- Articulación de alianzas para movilizar entidades empresariales o involucrar a otras organizaciones de la sociedad civil en el tema de los Indicadores de RSE.
- Realización de talleres, seminarios y otras actividades de movilización y capacitación.
- Desarrollo de otros esfuerzos de movilización para el relleno de los Indicadores de RSE.
- Acompañamiento de las empresas participantes, incluyendo atendimento virtual a las empresas.
- Evaluación de los resultados alcanzados en un ciclo del relleno .
- Evaluación de la integración de el conocimiento sobre el proyecto en la organización.

<sup>2</sup> Los pasos citados consideran la adaptación para América Latina de una herramienta ya existente, los *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Así, muchas etapas fueran simplificadas porque pudieron contar con la base técnica y de contenido del Instituto Ethos.

<sup>3</sup> Con el desarrollo de los indicadores en los países, las organizaciones pudieron basarse también en esas adaptaciones para elaborar sus propios indicadores.

## RSE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

### RED DE PERIODISTAS

- Elaboración de un plan de trabajo del proyecto, conteniendo informaciones del público a ser involucrado (periodistas), objetivos, acciones, resultados esperados, metas, indicadores y cronograma.
- Elaboración de un presupuesto para el proyecto.
- Envolvimiento de aliados y facilitadores interesados en la iniciativa.
- Captación de recursos financieros.
- Contratación de un profesional para coordinar el proyecto.
- Levantamiento sobre vehículos de comunicación y periodistas locales para el envolvimento en el proyecto.
- Composición de un comité consultivo (formado por profesionales de credibilidad en el área de comunicaciones y RSE), responsable por apoyar y representar el proyecto en sus actividades.
- Creación de una identidad visual.
- Desarrollo de una *web* con contenido específico para periodistas.
- Desarrollo de un sistema de registro para almacenar los datos de los periodistas que harán parte de la red.
- Invitación a periodistas de vehículos de comunicación para participar del proyecto.
- Lanzamiento público del proyecto.
- Realización de la primera rodada de seminarios de capacitación.
- Elaboración de publicaciones especiales para periodistas sobre temas relacionados a RSE, sustentabilidad y cobertura da media.
- Desenvolvimiento de otras actividades de capacitación, considerando las sugerencias/ demandas de los periodistas.
- Desenvolvimiento de otros esfuerzos de movilización para estimular la participación en la Red de Periodistas.
- Evaluación de la integración del conocimiento sobre el proyecto en la organización.

### PREMIO DE PERIODISMO

- Elaboración de un plan de trabajo del proyecto, conteniendo informaciones del público a ser involucrado (periodistas), objetivos, acciones, resultados esperados, metas, indicadores y cronograma.

- Elaboración de un presupuesto para el proyecto.
- Envolvimiento de aliados y favorecedores interesados en la iniciativa.
- Captación de recursos financieros.
- Contratación de un profesional para coordinar el proyecto.
- Definición de temática – responsabilidad social empresarial – y de las categorías – media impresa (revista, periódico, fotoperiodismo); media electrónica (radio y televisión); y media digital (vehículos en la internet).
- Elaboración de un reglamento conteniendo las siguientes informaciones: objetivo, público de interés, temas, plazos, inscripciones, selección de los trabajos, comisión juzgadora, criterios de evaluación y premiación.
- Creación de una identidad visual.
- Acompañamiento del *clipping* de noticias para levantar cuales vehículos de comunicación y periodistas ya abordan el asunto.
- Desenvolvimiento de una *web* específica para el Premio de Periodismo.
- Desenvolvimiento del sistema de inscripción de los trabajos.
- Desenvolvimiento de los criterios de evaluación y de un sistema de juzgamiento.
- Lanzamiento público del proyecto.
- Contactos con periodistas para estimular inscripciones.
- Período de inscripciones.
- Recibimiento de copias de los trabajos inscriptos.
- Estructuración de la comisión juzgadora.
- Período de juicio.
- Divulgación de los nombres de los finalistas.
- Realización de la ceremonia de premiación, con el anuncio de los vencedores.
- Divulgación de los nombres de los vencedores.
- Concesión de la premiación.
- Evaluación de la integración del conocimiento sobre el proyecto en la organización.

## RSE Y COMBATE A LA POBREZA <sup>4</sup>

- Identificación de una empresa líder de un importante segmento en el país que pueda establecer vínculos de negocios con emprendimientos comunitarios (articulación hecha por la organización de RSE).
- Evaluación de iniciativas ya en desarrollo que puedan ser adaptadas a los objetivos propuestos en el proyecto (articulación hecha por la organización de RSE).
- Envolvimiento de aliados y favorecedores interesados en la iniciativa (articulación hecha por la organización de RSE).
- Realización de encuentros para promover articulaciones entre la organización de RSE, aliados y la empresa líder.
- Elaboración – por la organización de RSE y por la empresa líder – de un plan de trabajo del proyecto, asumiendo desafíos conjuntos e involucrando el negocio de la empresa. El plan debe contener informaciones de los públicos que harán parte de la iniciativa: la empresa líder y los emprendimientos comunitarios impactados. También debe contemplar objetivos, acciones, resultados esperados, metas, indicadores y cronograma. Los objetivos deben ser promover la generación de renta para los pequeños emprendimientos que integran la cadena de negocios de la empresa líder e impulsar el desarrollo local.
- Elaboración (por la organización de RSE y por la empresa líder) de un presupuesto para el proyecto.
- Participación de la empresa en la financiación de una parte del proyecto y involucramiento de la organización de RSE en el apoyo a la captación de otros recursos financieros necesarios.
- Captación de recursos junto a organizaciones multilaterales o de cooperación.
- Contratación de un profesional para coordinar el proyecto (organización de RSE).
- Difusión por la empresa líder del concepto y de la lógica de la experiencia, involucrando cada vez más diversas áreas en su ejecución.
- Distribución de los resultados, aprendizajes y conocimientos que transcurren del desarrollo de la experiencia del proyecto (hecho por la organización de RSE y por la empresa líder).
- Potencial de ejemplaridad (capacidad de ampliación y replicación en otras regiones y situaciones).

<sup>4</sup> En razón de que el proyecto RSE y Combate a la Pobreza no haya sido implementado, destacamos apenas las etapas que fueron acordadas hasta la elaboración de los proyectos/piloto por las organizaciones de RSE.



# PLARSE

Programa Latinoamericano de  
Responsabilidad Social Empresarial

## ALIADOS



## PARTICIPANTES



## APOYO INSTITUCIONAL

