

Tipo de documento: Tesis de maestría



Maestría en Organizaciones Sin Fines de Lucro

Las Fundaciones empresarias en la Argentina. De la Beneficencia a la inversión social

Autoría: Schlosser, Silvio José

Año: 2003

Nota: La Maestría en Organizaciones sin Fines de Lucro fue dictada en conjunto por el Centro de Estudios del Estado y Sociedad (CEDES), La Universidad de San Andrés y la Universidad Torcuato Di Tella

¿Cómo citar este trabajo?

Schlosser, S. (2016). *“Las fundaciones empresarias en la Argentina: ¿de la beneficencia a la inversión social?”*. [Tesis de maestría. CEDES, Universidad de San Andrés y Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/997>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



MAESTRÍA EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Universidad T. DI TELLA - UNIVERSIDAD SAN ANDRÉS - CEDES

TESIS

LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS EN LA ARGENTINA ¿DE LA BENEFICENCIA A LA INVERSIÓN SOCIAL?

Mentor:

Dr. Gabriel Berger

Autor:

Silvio José Schlosser

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Silvio', written over a light blue grid background.



Buenos Aires, junio 2003

ÍNDICE

	PÁG	A
1. Introducción.....	3	
2. Objetivos del Estudio.....	6	
3. Hipótesis de trabajo.....	7	
4. Antecedentes de la Investigación.....	9	
5. Metodología.....	12	
6. Marco Conceptual		
6.1 El Debate en torno a la Responsabilidad Social Empresaria.....	17	
6.2 Una aproximación conceptual de Responsabilidad Social Empresaria.....	26	
6.3 RSE: Nuevos Roles y Responsabilidades de los Sujetos Claves	31	
6.4 Principales Modalidades de Acción.....	46	
6.5 Situación Actual de la Filantropía Empresaria y la Responsabilidad Social en la Argentina.....	54	
6.6 El Rol de las Fundaciones Empresarias en Argentina como modalidad institucional	59	
7. Trabajo de Campo.....	66	
8. Análisis de los Resultados	88	
9. Conclusiones	100	
10. Implicancias para la gestión de fundaciones y futuras investigaciones.....	103	

APÉNDICE

I. Cuestionario.....	107
II. Bibliografía.....	108
III. Glosario.....	112

1. INTRODUCCIÓN

La revalorización de la democracia como modelo político de las sociedades luego de la caída del muro de Berlín, la desaparición de la Unión Soviética y el fin de la Guerra Fría a los fines de los 80 y principios de los 90, aceleró los cambios en el desarrollo del capitalismo.

Como consecuencia, el Estado se retira de su papel de único benefactor y el creciente protagonismo de la sociedad civil para la asistencia social establece un nuevo paradigma de conflicto desde una visión dualista de la intervención de "lo público y lo privado" para el tratamiento de los problemas sociales.

Pero con el ingreso del Tercer Sector se plantea una visión tridimensional superándose la visión anterior y aparece el paradigma de la "paz social" en el que el trabajo asociado entre el Estado, el Mercado y el sector no lucrativo o Tercer Sector serían complementarios, emergiendo así políticas de solidaridad por parte de las empresas y, con la consolidación de las democracias, una ola de participación en las que surgen organizaciones colectivas que adquieren gran relevancia y se articulan con las funciones del Estado.

¿Qué ha pasado en nuestro país?. Con una tradición diferente a Estados Unidos o Inglaterra se ha desarrollado desde las empresas en su participación social un modelo asistencialista derivado de la ética de la caridad católica o del modelo europeo continental con la supremacía del Estado.

Sin embargo, según Mario M. Roitter (1996) en los años 90 se observa un creciente protagonismo del sector privado, no sólo expresado por la actividad de las grandes empresas, sino también en la revalorización de las organizaciones de la sociedad civil u organizaciones privadas sin fines de lucro.

En el actual escenario político-económico de nuestro país la opinión pública en general percibe al Estado como una organización muy débil, endeudada y sin posibilidades de satisfacer requerimientos de los sectores de menores recursos; por otra parte las grandes empresas aparecen como organizaciones muy fuertes con

grandes utilidades y con la posibilidad de ser demandadas para resolver los problemas vinculados con la pobreza.

En la Argentina existen más de 3.000 fundaciones registradas en la Inspección General de Justicia pero sólo 48 aparecen referidas en la publicación realizada por Elba Luna¹, y son las que en su accionar responderían a la concepción original de la palabra fundación: "organización que cuenta con recursos propios para llevar a cabo alguna acción en beneficio de la comunidad". Sin embargo, la mayoría de las fundaciones empresarias no cuentan con fondos propios.

Por otra parte, de las 1.000 empresas líderes en ventas sólo un grupo muy pequeño cuenta con fundaciones donantes. En la actualidad existen alrededor de 60 fundaciones empresarias en la Argentina, según información suministrada por el Grupo de Fundaciones.

Algunas empresas canalizan sus acciones con la comunidad a través de fundaciones, otras en cambio las gestionan con una Gerencia de Relaciones con la Comunidad o de Relaciones Institucionales y en muchos casos dichas acciones se realizan simultáneamente desde las fundaciones y las gerencias.

En los últimos años, se observa un crecimiento en la creación de fundaciones empresarias que en un principio se dedican a realizar filantropía asistemática, pero que luego van desarrollando programas que tienen objetivos, tiempos de ejecución y con medición de resultados dirigidos por profesionales especializados en este campo.

El trabajo de investigación tratará de indagar desde la visión de las empresas que tienen fundaciones los motivos de su creación y cómo quieren intervenir dentro de las organizaciones de la sociedad civil. Intentará explorar temáticas no muy conocidas que puedan resultar de interés para las ONGs.

En cuanto a mi motivación personal para abordar este tema, se debe a que durante muchos años trabajé en el sistema educativo tratando de interesar a grandes

¹ Luna, Elba, (1999): "Fondos privados, fines públicos". PNUD- GADIS, Segunda Edición.

empresas para que invirtieran recursos en el desarrollo de proyectos educativos y de promoción social y, actualmente, estoy trabajando en una fundación empresaria que trata de proveer fondos para mejorar la competitividad del país a través de proyectos preferentemente relacionados con la educación.

Pretendo que el trabajo sea un aporte de información para las ONGs que requieran de financiamiento por parte de las fundaciones donantes y para las empresas que quieran conocer más sobre la filantropía empresaria.

El estudio de investigación contempla todo lo referido al marco conceptual, donde se desarrollarán los siguientes temas: El debate en torno a la responsabilidad social empresaria, una aproximación conceptual sobre el concepto de responsabilidad social, los nuevos roles y responsabilidades de los actores claves, la situación actual de la filantropía empresaria y la responsabilidad social en Argentina, el rol de las Fundaciones Empresarias en el país.

Luego, se presenta el análisis y presentación de los casos seleccionados, a partir del trabajo de campo obtenido y de las metodologías utilizadas para la elaboración del estudio.

Por último, el presente trabajo expone las principales conclusiones a las que este estudio permitió arribar y las recomendaciones pertinentes para futuros trabajos sobre la temática.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Conocer los criterios que utilizan las empresas para crear sus fundaciones y cómo establecen sus planes de acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1) Reconstruir el proceso de creación de algunas Fundaciones donantes empresarias en la Argentina.

2) Identificar los distintos modelos de funcionamiento y cuáles son los factores que influyen para dichos modelos.

3) Diferenciar los modelos y las distintas modalidades de decisión.

3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Del análisis de la información relevada, surgieron tres hipótesis de trabajo que permitieron guiar la elaboración del informe. Se presentan a continuación dichas hipótesis que luego serán retomadas en las conclusiones del presente trabajo.

1) Las fundaciones empresarias son percibidas como un elemento estratégico dentro de la empresa para su éxito. Las empresas se encuentran inmersas en un mercado cada vez más complejo, a la exigencia de generar riqueza y valor para sus accionistas se agrega el deber de asumir un papel comprometido con las necesidades de la comunidad y con los problemas del país; hoy está fuera de discusión la idea que una empresa exitosa y una sociedad con graves problemas no son compatibles.

Las empresas exitosas necesitan de una sociedad que tienda a su bienestar, y por ende el bienestar de la sociedad es un pre requisito de la empresa exitosa; para asegurar el crecimiento y rentabilidad a mediano y largo plazo, las empresas están obligadas a asegurar el mantenimiento de la estabilidad social; por lo tanto tienden a considerar a las fundaciones como una forma de contribuir al bien común de la sociedad para mejorar su posición y su imagen pública.

2) Las empresas con fundaciones se caracterizan por una visión a largo plazo en el concepto de Responsabilidad Social. La adopción del concepto de responsabilidad social implica un cambio en el mismo concepto de empresa y en el de empresario. Según Antonio Carlos Martinelli, de la Fundación Esquel "existe una gran diferencia entre negocio y empresa: todas las empresas son un negocio, sin embargo no todos los negocios son una empresa". Un negocio se guiaría por una visión a corto plazo y por el afán exclusivo de lucro; una empresa en cambio, se caracterizaría "por su visión a largo plazo que le prepara para establecer relaciones con diversos grupos de interés". Y es precisamente la "posición ética" la que marca la mayor diferencia entre un negocio y una empresa.

Desde esta perspectiva, el desempeño de una empresa ya no se mide hoy solo por los balances financieros, sino más bien por "el bienestar que ella proporciona a sus funcionarios y a las comunidades circundantes"². La adopción de esta idea se debe a que hoy las empresas cumplen un rol social en la sociedad y sus estrategias de negocios deben circunscribirse en estrategias sociales, para generar mayor impacto en la comunidad donde operan.

3) Los grupos empresarios que tienen fundaciones poseen criterios más transparentes y racionales en sus acciones filantrópicas. La creación de fundaciones evidencia la intención de racionalizar la ayuda y de transparentar el origen y la aplicación de los recursos. La cuidadosa selección de las áreas de acción, o la elaboración de estudios previos permiten elaborar programas de intervención social con claros objetivos, metas y líneas de acción. Se verifica una evolución de una política asistencialista a una moderna orientada hacia la responsabilidad social, de una naturaleza espontánea, informal y clientelar a una comprometida con programas de perfil racional, planificado y autónomo de la empresa.

² Caruso, 1996: Modelos Empresariales, Fundación Esquel, 2000.

4 . ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El conocimiento acerca de la filantropía empresaria en nuestro país ha tenido un desarrollo incipiente. Estudios empíricos previos han permitido obtener un primer mapeo de los actores participantes y de sus acciones principales, y han señalado con claridad el potencial que tiene el sector empresario para desempeñar un rol de mayor importancia en el financiamiento de iniciativas surgidas en la sociedad civil.

Los estudios sobre la fundación empresaria y el rol de "sponsor" de dicha institución en actividades de responsabilidad social, constituyeron el foco inicial de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina.

En esta línea se encuentran trabajos pioneros como el de los autores Luna y Serrano³ con un estudio preliminar sobre la fundación empresaria, utilizando información de 40 empresas y 20 fundaciones. Entre las conclusiones que arribaron fue que las fundaciones están formadas por empresas que ya realizaban proyectos sociales y que generalmente el rol de las fundaciones es complementar y no reemplazar las actividades anteriores de la empresa.

Asimismo, avanzaron en el estudio del tema, iniciando la categorización de las empresas como: "*operativas*", si menos del 30 % de sus donaciones están destinadas a terceros, en lugar de ser distribuidas a través de sus propios programas; "*no operativas*", si el monto corresponde al 50 %; y "*mixtas*", si el 31-49 % de sus gastos se distribuye indirectamente.

En el trabajo "Fondos privados, Fines públicos", la autora Luna construyó la estructura analítica para el estudio y la comprensión del uso de fundaciones para el desarrollo de programas sociales.

Para entender cómo surgieron las fundaciones empresarias en Argentina, es importante comprender cuáles son mayormente las empresas y sectores involucrados. La autora Luna señaló que la mayoría de las fundaciones pertenecían a los sectores bancarios, seguros, bebidas, alimentos, prensa y energía.

³ Luna, Elba y Rodrigo Serrano, 1994, La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un Estudio Preliminar, Buenos Aires, GADIS.

En términos más generales, Mario Roitter⁴ describió que el 75 % de las fundaciones estaban relacionadas con empresas industriales, 27 % con bancos y un 16% con empresas de servicios. Ambos autores encontraron un alto grado de concentración de las fundaciones. Por ejemplo, en 1999, las 200 empresas con mayor volumen de facturación representaban el 55 % de las fundaciones empresarias en el país.⁵

De acuerdo con los estudios mencionados anteriormente, es evidente que los ingresos de las fundaciones empresarias dependen fuertemente de las donaciones de las empresas a las que pertenecen, que se efectúan en proporción a las ganancias. Es interesante observar que esta dependencia es más fuerte en Argentina que en otros países del mundo, según analiza la autora Luna.

Respecto a las causas sociales beneficiadas por las donaciones de fundaciones empresarias, la mayoría realiza actividades en más de un área, pero generalmente la mayor parte de las donaciones se destinan a educación, cultura, y artes, salud, desarrollo social e investigación científica.⁶

Las fundaciones empresarias prefieren efectuar sus donaciones en especie, 55% de los casos y no en efectivo, el 45 %, porque les proporciona un mayor control sobre su uso. Generalmente, las fundaciones tienden a donar en especie, principalmente por medio de materiales comprados u otorgando becas, premios, cursos de capacitación o asesoramiento técnico.

El monto de los fondos donados por las fundaciones empresarias en Argentina ha crecido de manera significativa durante la década de los noventa. Si bien el 53 % de

⁴ Mario, Roitter, 1996, *La Razón Social de las Empresas*, Bs. As, CEDES.

⁵ Elba, Luna, *Fondos Privados, Fines Públicos: Fundaciones Empresarias en el campo social en Argentina*, GADIS, 1999.

⁶ Mario, Roitter, 1995, *El Mercado de la Beneficencia: Algunas Evidencias sobre las características y dimensión de la Filantropía Empresaria en la Argentina*, en Thompson, Andrés (Comp.) *Público y Privado, Las Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina*, pág. 176-226, Bs. As, Losada/UNICEF.

las fundaciones invirtió más de \$500.000 en 1993 y 1994,⁷ la donación promedio efectuada en 1999 fue de un millón de pesos.⁸

Con respecto a las formas de contribuir que tienen las fundaciones, la filantropía pareciera la forma más común de contribuir, pero no es necesariamente la principal modalidad. Por lo general, se emplea más de un método de contribución dentro de una misma fundación.

Otra modalidad conocida es la acción complementaria, por medio de la cual la fundación mejora la eficiencia de la compañía matriz⁹ con relación a cómo se canalizan los fondos, Roitter observó que un 46% de las fundaciones eran operativas, un 36% no operativas y un 18% mixtas.

Desde una perspectiva internacional, la existencia de fundaciones empresarias en Argentina pareciera ser relativamente baja. En un estudio sobre Filantropía Empresaria realizado por Gabriel Berger¹⁰ informó que el 80% de las empresas argentinas desarrolló sus programas sociales en forma directa en 1996 (sin la participación de una fundación empresaria), el 10 % canalizó sus contribuciones por medio de su propia fundación y otro 10% combinó ambos métodos.

Por otra parte, las fundaciones parecen estar más generalizadas en Estados Unidos, donde el 51% de las empresas contribuyó en forma directa en 1994, 11% a través de una fundación y un 38% utilizando una combinación de las dos.¹¹

Los estudios mencionados serán descriptos y analizados con más profundidad a lo largo del presente trabajo.

⁷ Mario, Roitter, 1996, La Razón Social de las Empresas, Bs. As, CEDES.

⁸ Elba, Luna, Fondos Privados, Fines Públicos: Fundaciones Empresarias en el campo social en Argentina, GADIS, 1999.

⁹ Mario, Roitter, 1996, La Razón Social de las Empresas, Bs. As, CEDES.

¹⁰ Berger, Gabriel, 1998, Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina.

5. METODOLOGÍA

5.1 Descripción del Trabajo:

El trabajo consiste en un estudio exploratorio de tipo explicativo, en el que se utiliza un enfoque metodológico cualitativo.

El estudio de investigación se centra en la recolección de datos en un solo corte del tiempo, es decir va a ser un estudio transversal de las fundaciones empresarias que trabajan actualmente en el campo de la responsabilidad social.

El trabajo exploratorio consta, básicamente, en intentar abrir caminos, en explorar realidades poco conocidas, sobre las que se registran pocos antecedentes, como explica Sabino “se propone alcanzar una visión general, aproximativa del tema en estudio”¹².

El trabajo de investigación intenta abrir nuevos paradigmas, explorar situaciones no muy conocidas, sobre las que se registran pocos antecedentes; y de las cuales pueden resultar de gran interés para los miembros claves de las empresas y/o fundaciones, y para muchos teóricos y estudiosos de esta problemática.

Además de la exploración, se utiliza un método de tipo explicativo “porque se propone, mediante la prueba de alguna hipótesis, encontrar relaciones entre variables que nos permitan conocer por qué y cómo se producen los fenómenos en estudio”¹³. En este caso, las hipótesis planteadas en el trabajo surgieron de la comprensión e intuición propia del investigador y en base a las consultas, las lecturas y análisis de la información.

Los motivos de la formulación de hipótesis en el trabajo son en primer lugar conocer las razones que llevan a las empresas crear sus propias fundaciones, como modalidad

¹¹ Ibid.

¹² Sabino, Carlos. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Edición Ampliada Lumen Hvmanitas, 1998.

¹³ Sabino, Carlos. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Edición Ampliada Lumen Hvmanitas, 1998.

institucional para encarar acciones sociales con instituciones sin fines de lucro, y en segundo lugar, ver de qué modo las fundaciones planifican sus acciones, es decir bajo qué criterios o políticas internas e externas seleccionan sus proyectos y el alcance de los mismos.

Para la operacionalización de las hipótesis se van a determinar una serie de variables (éstas son una propiedad o característica observable del objeto de estudio). En este caso, mediante variables cualitativas se podrá definir y explicar con profundidad el objeto que se estudia.

Las variables cualitativas que se van a utilizar son:

- Elemento estratégico: se entiende como la formulación de políticas que guían a las empresas a encarar acciones con la comunidad y de responsabilidad social a través de sus fundaciones.
- Visión de largo plazo: se refiere a cómo las fundaciones empresarias orientan sus políticas y estrategias de responsabilidad social y del impacto que generan en la comunidad.
- Adopción del concepto de Responsabilidad Social Empresaria: se analiza los cambios internos y externos que llevan a las empresas y a las fundaciones incorporar dentro de su cultura empresarial los principios y valores de la responsabilidad social.
- Criterios transparentes y racionales: se refiere a los mecanismos que utilizan las fundaciones para desarrollar sus acciones filantrópicas y sus programas de intervención social.

Para medir dichas variables se va tomar como indicador la "transparencia". Si bien este concepto es un término vulgar, comúnmente admitido y utilizado en la administración pública y privada, en el trabajo de investigación se va a centrar en cómo las fundaciones donantes gestionan sus recursos, fondos y de qué manera los utilizan para trabajar en proyectos vinculados con lo social. Si publican memorias y balance social, si poseen mecanismos o criterios explícitos para otorgar subsidios a

entidades sin fines de lucro, cómo es el proceso en la toma de decisiones dentro de la fundación y cómo es la estructura de funcionamiento y gobierno de las mismas.

5.2 Trabajo de Campo:

El proyecto se caracteriza por ser una investigación de campo y cualitativa, con una descripción contextualizada del fenómeno y una comprensión holística por medio del análisis sistemático de los datos.

Dicho estudio se basa en el concepto que existen varios actores y sectores involucrados en el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria y, por lo tanto, se pueden encontrar distintas perspectivas de una misma realidad. Al reunir estas diferentes perspectivas se puede proporcionar una visión casi completa del fenómeno. Sin embargo, sólo se entrevistarán a empresas que tienen sus propias fundaciones.

Es cualitativa porque no requiere del análisis de datos cuantificables, es decir cuántas fundaciones empresarias trabajan en el campo de la responsabilidad social, sino que supone cómo y de qué forma las fundaciones gestionan sus acciones en el campo de la responsabilidad social. Lo que se busca es el estudio a fondo de los fenómenos, de comprender una entidad en profundidad. En este caso, el análisis se centra en el análisis particular de las fundaciones empresarias

El trabajo presenta un modelo teórico o un marco conceptual que puede ser útil a la hora de analizar, evaluar los modelos de funcionamiento de las fundaciones empresarias y la situación actual de la filantropía empresaria en la Argentina.

Uno de los componentes del diseño de la investigación fue la recolección de datos primarios, es decir "aquellos que provienen del trabajo de campo" ¹⁴ a través de entrevistas en profundidad a miembros claves de las fundaciones empresarias, de altos niveles jerárquicos.

¹⁴ Ibid, pág. 127.

El operativo de campo se planeó a partir de la identificación del funcionario de mayor rango en cada fundación. En casos en que la fundación así lo requería, la entrevista era derivada a otro funcionario con capacidad para responder sobre la temática de esta investigación. Se entrevistaron a 5 fundaciones empresarias y las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente 3 horas.

En el primer contacto se informaba al entrevistado sobre los objetivos del estudio y los contenidos del cuestionario a cumplimentar. En caso de dificultad para concertar la entrevista personal se brindó la posibilidad de completar un cuestionario autoadministrado a aquellas fundaciones que por circunstancias particulares (viajes, por falta de tiempo, etc.) no podían concertar una entrevista personal durante el proceso del trabajo.

La recolección de los datos primarios se realizó siguiendo patrones establecidos en un cuestionario base (Ver material adjunto en el Anexo del Trabajo), según datos evaluativos basados en el juicio profesional y sobre la base la bibliografía estudiada. Las preguntas de las entrevistas se caracterizaron por ser de tipo abiertas, cerradas y personales, de una duración aproximada de media hora o más, depende del caso en particular.

Los temas cubiertos por el cuestionario abarcaron los siguientes aspectos: año de creación de la fundación, motivaciones para la creación de la fundación, estructura institucional, áreas temáticas y modelos de programas aplicados, grado de formalización e institucionalización de las acciones contributivas (criterios utilizados), vínculo y relación con la empresa-madre, financiamiento, comunicación de las acciones y opiniones acerca del rol de las fundaciones empresarias en Argentina.

Para el análisis del trabajo de campo, derivadas de las entrevistas, se utilizará una matriz comparativa para cada fundación empresaria donde se cruzarán y se evaluarán las respuestas pertinentes.

Para la exploración de los datos secundarios, "consistente en información que ya existe en alguna parte y que ya se ha recabado para otro propósito", es decir la

información complementaria y el material teórico, se extrajo de bibliografía nacional y extranjera y análisis de artículos publicados por los medios gráficos. Además, se utilizó como fuente de información sitios de *Internet*, vinculados a la temática estudiada. Así también fuentes de información como estudios anteriores sobre el comportamiento social de las fundaciones empresarias y responsabilidad social de las empresas, revistas especializadas en el tema, conferencias, análisis de las memorias y balances que publican anualmente los grupos empresarios.

5.3 Diseño Muestral

En función de los objetivos del estudio se tomaron 5 fundaciones empresarias entre las 1.000 empresas que más vendieron en la Argentina durante el año 2002, de acuerdo al ranking publicado por la Revista Mercado¹⁵.

Se realizó un muestreo "no probabilístico, por conveniencia y por juicio: utilizando la propia capacidad de juicio se selecciona los miembros que sean buenos prospectos para información fidedigna y fáciles para la obtención de la información".

Al no ser posible investigar todas las empresas argentinas que poseen fundaciones propias la muestra no reúne las condiciones necesarias de aleatoriedad para ser representativa del universo de estudio. Por tal motivo no se calcula el error, ni se proyecta a la totalidad del universo, es decir los resultados son solamente aplicables a los elementos estudiados, no son generalizables a la totalidad de los usuarios. Esta investigación es exploratoria y sus conclusiones no son generalizables al universo de las fundaciones empresarias.

Es importante identificar las razones en la elección de las cinco fundaciones empresarias para dicho estudio. En primer lugar, las cinco fundaciones tienen una actitud abierta frente al entorno que las rodean, en segundo lugar, gozan de un mayor reconocimiento público y desempeñan un papel activo en la sociedad, y en tercer lugar, pertenecen al Grupo de Fundaciones de la Argentina.

¹⁵ Revista Mercado , Ranking: "Las 1.000 empresas que más venden ", Número 1020, Diciembre 2002, pág. 60.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 El Debate en torno a la Responsabilidad Social Empresaria :¹⁶

Desde su aparición a comienzos del siglo, la noción de responsabilidad social se ha ido transformado. Sobre la evolución de la misma y de ciertas nociones relacionadas con este concepto, se han planteado diversas visiones de diferentes autores.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial aparece mencionado por primera vez y promovido por Andrew Carnegie, en su libro de "The Gospel of Wealth" publicado en 1889 donde, desde una visión bastante paternalista, establece que las personas adineradas y sus empresas deben asumir como responsabilidad el administrar la riqueza para bien de toda la sociedad, asistiendo y guiando a los individuos en desventajas o con menos fortuna.¹⁷

Para el autor, la Responsabilidad Social de las empresas se fundamenta en dos principios: el de caridad y el de custodia.

El principio de caridad consideraba que los miembros más afortunados de la sociedad tenían que ayudar a los menos afortunados directa o indirectamente. El principio de custodia suponía que las empresas y las personas pudientes son consideradas custodias de los bienes, que pertenecían al resto de la sociedad. Ello derivaba en el encargo a las empresas de multiplicar la riqueza de la sociedad, mediante el uso eficiente de los bienes e inversiones prudentes.

La raíz de los planteamientos propios de la Responsabilidad Social Empresaria se pueden situar en 1920 con el desarrollo de la filantropía empresarial de manera sistemática, la que estaba muy vinculada al principio de caridad y a la acción de la empresa como tal. Dentro de este principio de la caridad se consideraba que la

¹⁶ En este trabajo nos referimos solamente a la Responsabilidad Social Empresaria en el campo social. La RSE constituye una parte integral del desarrollo sostenible: RSE en el campo financiero, RSE en el campo ambiental y RSE en el campo social.

¹⁷ Carnegie, A (1993) "The Gospel of Wealth", Essay of Philanthropy. Indiana University, Center on Philadelphia.

filantropía ya no era un acto individual centrado en la acción del empresario o del dueño de la empresa, sino que era algo que se vinculaba con la empresa.

Este principio sería posteriormente complementado por el principio de la administración¹⁸, el cual ponía especial énfasis en la gestión y administración de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria desde la empresa. Las empresas, en especial sus directivos, deberán generar riqueza y beneficios pero también deberán convertirse en administradores de recursos sociales¹⁹ considerando el impacto de estas acciones²⁰.

Por otro lado, las consecuencias económicas de la Segunda Guerra Mundial pueden considerarse como otro punto de partida para situar el debate sobre la Responsabilidad Social Empresaria debido al impacto de los cambios en el sistema económico, social y político mundial.

Así también los cambios ocurridos a finales de los años sesenta, principalmente en Estados Unidos de América, provocaron que el debate sobre la Responsabilidad Social de la empresa se enmarque no sólo en su función económica y stakeholders²¹ (clientes, proveedores y accionistas), sino que también incluya a los demás miembros de la comunidad a través de un mayor involucramiento de la empresa en la solución de los problemas sociales²²

Desde una perspectiva más amplia, se puede señalar que el debate en torno a la Responsabilidad Social de la empresa ha sido el resultado de un salto cualitativo importante, en tanto se pasa del individuo a la empresa como objeto de reflexión

¹⁸ Lozano, J.M. (1999): "Ética y Empresa", Editorial Trotta, S.A. Madrid. Pág. 82-83.

¹⁹ Los tipos de recursos más comunes que utilizan las empresas para participar en proyectos y actividades sociales son: (i) recursos humanos que comprometen el apoyo del personal que trabaja en la empresa, (ii) utilización de productos o equipos de la empresa, y (iii) recursos monetarios que se subdividen en donaciones presupuestadas y no presupuestadas (que dependen de la disponibilidad de liquidez de la empresa en el año).

²⁰ Teixidó, S, Chavarri, R. (2000) " Filantropía y Responsabilidad Social en Chile". Documento presentado en el Congreso Internacional LASA, EEUU, pág.3.

²¹ Los Stakeholders son las personas o grupos de personas que pueden afectar a la empresa o ser afectados por ésta. El modelo de Stakeholders sirve para ver ante quién es responsable la empresa. Dicho modelo fue propuesto por Freeman, R.E., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.

ética²³. En último término esto respondería no tanto a un cambio espontáneo por parte de la empresa, sino también a la toma de conciencia de una nueva realidad en el sistema social, político y económico.

Sin embargo, la discusión sobre la Responsabilidad Social Empresarial no ha estado exenta de influencias, especialmente de aquellas provenientes de la teoría económica dominante. El pensamiento predominante en los setenta e inicios de los años ochenta liderado por el economista Milton Friedman²⁴, sostenía que la única Responsabilidad Social de la empresa era aumentar sus beneficios y no resolver los problemas sociales.

En otras palabras, su posición era que las empresas debían dedicarse a producir bienes y servicios con la mayor eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales a los organismos gubernamentales.

"La responsabilidad social de las empresas consiste en usar sus fuerzas y recursos para maximizar sus utilidades, en un juego competitivo, franco, sin engaños ni fraude, con respeto a las leyes establecidas", afirmaba Friedman en el artículo.

En sus primeras reflexiones planteaba que dicha responsabilidad le corresponde sólo al ciudadano; en caso contrario, se pueden generar monopolios que afectaran la libre competencia, que es la esencia del mercado. Consideraba además, que es el mismo mercado el que va a "moralizar" la empresa en la medida que dejará de comprarle a la empresa si no está de acuerdo con ella. El deber de las empresas solo se limitará a hacer negocios y obedecer las leyes. La moralidad, la responsabilidad y la conciencia reside en la mano invisible del libre mercado no en las manos de las organizaciones dentro del sistema. En consecuencia, no es necesario incluir el juicio moral en las

²² Lozano, J., Op. Cit. 1999.

²³ Lozano, J., Op. Cit. 1999.

²⁴ Milton Friedman: The Social Responsibility of Business is to increase its profits, The new York Times Magazine, Sept. 13, 1970. Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, 1962.

decisiones sino que el libre mercado es el que va a establecerlo a través de su "mano invisible"²⁵.

En estos planteamientos, las donaciones y obras caritativas son cuestiones individuales y por lo tanto, un directivo no debería confundir sus responsabilidades profesionales con sus responsabilidades como individuo. Muy cercanos al taylorismo, estos planteamientos conciben la gestión de la empresa como un proceso científico-técnico que debe estar encaminado a conseguir la máxima producción y por tanto el máximo beneficio con el mínimo gasto material y humano.

La creencia en el mercado como única referencia, es lo que ha predominado en una generación de empresarios, economistas y tomadores de decisión que han liderado la dirección en el mundo de la empresa y en la formulación de políticas en América Latina, toda vez que los planteamientos axiológicos y epistemológicos, con pertinencia histórica y cultural en torno al desempeño de la empresa, han sido escasos en la región.

En el pensamiento desarrollado en torno a las organizaciones, la preocupación actual por la Responsabilidad Social Empresarial se vincula con la presencia de valores dominantes heredados de la revolución industrial y tecnológica y el ascenso de valores propios de unas relaciones más integradoras de la realidad social, económica, cultural, ambiental y política de los diversos actores que la componen. En estos valores emergentes se encuentran el servicio a la sociedad en el ámbito de la

²⁵ Dice M.Friedman: "En una economía como tal (la economía del libre mercado) hay una, y una sola, responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades diseñadas para incrementar las ganancias lo más que se pueda dentro de las reglas del juego, es decir, implicados en una competencia abierta y libre sin engaño ni fraude. De la misma forma la "responsabilidad social" de los líderes sindicales es servir los intereses de los miembros de sus sindicatos. La responsabilidad del resto de nosotros es establecer un marco legal tal que un individuo que persiga su propio interés sea, citando otra vez a Adam Smith "guiarse por una mano invisible a promover un fin que no era parte de su intención. Tampoco es siempre lo peor para la sociedad que no es parte de eso. Persiguiendo su propio interés frecuentemente promueve de forma más efectiva lo que la sociedad realmente intentaba promover. No he visto nunca mucho bien hecho por aquellos que pretendían comerciar para el bien público". M.FRIEDMAN The social responsibility of business CITADO EN: T.L.BEAUCHAMP y NORMAN.E.BOWIE Ethical theory and business. Prentice Hall. Englewood Cliffs 1983, 81-83.

finalidad de la empresa o la atención a los efectos secundarios de la actividad empresarial; valores que nadie pensaba hace unos años atrás.

Sin embargo, en el último tiempo se observa que los valores emergentes en el ámbito de la empresa empiezan a imponerse a aquellos valores dominantes heredados de la revolución industrial, como resultado de la insuficiencia de las categorías técnico-utilitaristas, es decir, la empresa concebida como un sistema funcionalista²⁶.

Por otro lado, en un estudio de opinión realizado a empresarios y representantes del mundo empresarial en los Estados Unidos de América en 1998, se identifican tres tendencias que muestran el marco en que estos estarían visualizando la Responsabilidad Social Empresarial²⁷:

a) *El espíritu empresarial social*: los empresarios influyen en la realidad social a través de la creación de valores sociales mediante la innovación de los recursos financieros o la creación de organizaciones que son híbridos de organizaciones no lucrativas, pero con fines de lucro;

b) *La Responsabilidad Empresarial y Social*: el desarrollo de una sociedad más activa y de una ciudadanía corporativa está exigiendo a la empresa replantear su rol social, lo que ha demostrado dar mayores posibilidades de comercialización y de ganancias, así como el mejoramiento de la imagen frente a la comunidad;

c) *La filantropía como capital de especulación social*: La filantropía que está siendo implementada por la generación de empresarios jóvenes estimularía al desarrollo de miradas renovadas para la creación de Capital Social e inversión social. En efecto, la acumulación de riqueza puede destinarse al cambio social tal como lo realiza actualmente la nueva generación de empresarios-filántropos. Esta situación está llevando a extender la comprensión de filantropía más allá del enfoque tradicional.

Por otra parte, en la actualidad se reconoce la existencia de herramientas de gestión orientadas a la evaluación de desempeño de la empresa, que mediante su utilización

²⁶ Lozano, J.F., La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad. En Cortina, A., Rentabilidad de la ética para la empresa. Madrid. Fundación Argentaria -Visor. Pág.97, 1997.

servirían para promover políticas en Responsabilidad Social de las empresas, tales como el balance social, el marketing con causa e índices de inversión social, y que también han irradiado la reflexión en América Latina en los últimos años.

En las últimas décadas es posible observar el gran despegue que ha tenido el debate sobre la ética de los negocios, el cual tendría su origen a mediados de 1950, aunque su desarrollo como especialidad se remonta a los años sesenta, a través del pensamiento de teólogos y pensadores religiosos en el ámbito de la ética de los negocios en los Estados Unidos de América y, posteriormente, en los catedráticos de las áreas de gestión de las escuelas de administración. A mediados de los ochenta se consolidará como disciplina.

En Europa, la ética de los negocios ha tomado diversas denominaciones, como "ética social", "ética económica", "economía y sociedad" entre otras. En efecto, es posible encontrar un número considerable de investigadores²⁸ europeos que abordan la ética empresarial y que con un profundo rigor analítico ofrecen mayores posibilidades de comprensión sobre la ética de la empresa, en cuanto organización compuesta y dirigida por personas, y su vinculación con la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, no sucede lo mismo en América Latina donde el debate acaba de comenzar.

Un abordaje con respecto al tema de la ética dentro del ámbito de la organización lo entrega el autor europeo Morris²⁹ quién plantea que la problemática de la ética empresarial radica en el tema de la verdad y el acceso que se tenga de ella. Su enfoque se basa desde la organización de la empresa la cual debe ser transparente y veraz tanto con su comunidad interna como externa, en pos de un comportamiento ético y legitimación social.

La ética de la empresa aparece también como la forma para obtener una legitimidad social, la cual la empresa para conseguirla debe "lograr a la vez producir los bienes

²⁷ Ver Reis, T; *Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A scan, synthesis and scenario for action*, W.K. Kellogg Foundation, Enero 1999.

²⁸ Entre ellos, Cortina, A., *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, 1997; Gómez, P.R., *Ética empresarial: teorías y casos*, Ediciones Rialp, 1999, entre otros.

que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte"³⁰.

Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, la "ética de los negocios" plantea la necesidad de reconocer la interdependencia de los procesos organizativos con los procesos personales³¹. Es decir, no se trataría sólo de responder al entorno sino contribuir desde las mismas organizaciones al desarrollo de su propia Responsabilidad Social Empresarial, enfatizando en esa construcción la importancia de los procesos cognitivos de todos los individuos que la componen. De lo que trata en última instancia, es avanzar hacia una co-Responsabilidad Social de la empresa, de la organización social y de las metas sociales de la comunidad, generando un interesante desafío para investigaciones futuras en tanto ofrece la posibilidad de (re)construir una ética propia de las organizaciones empresariales (empresas y/o fundaciones).

Por último, en cuanto a modelos que permitirían evaluar el involucramiento de la empresa en la comunidad se puede mencionar el London Benchmarking Group Model³² que señala que una empresa se vincula con la sociedad de múltiples maneras, y que pueden ser divididas en tres:

a) ***Acciones en la cadena del negocio***: se refiere a la influencia económica que la empresa tiene en la cadena, tales como su impacto a los proveedores, contratistas y clientes. Por ejemplo: difundir un código de conducta a los proveedores, establecer un plazo formal para que sus criterios de responsabilidad social sean cumplidos por sus proveedores.

b) ***Políticas y prácticas de negocio básicas***: estas serían las operaciones que afectan a cada uno de los "stakeholders" (consumidores, empleados y medio ambiente,

²⁹ Morris, Tom. (1997): "Si Aristóteles dirigiera General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial", Barcelona, España.

³⁰ Cortina, A. (1994): "Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial". Editorial Trotta, Madrid, España, pág. 81.

³¹ En la relación entre Responsabilidad Social Empresarial y ética en los negocios la literatura no ofrece precisión terminológica en lo conceptual. Con frecuencia los discursos sobre ambas han contribuido a generar mayor confusión en la utilización de dichos términos.

código para los empleados, accionistas, por mencionar algunos); por ejemplo: actividades permanentes de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de los empleados, implementación de programas de reducción de residuos sólidos y/o de reciclaje de desperdicios y materiales, atender las demandas individuales de los consumidores por medio de información centrada al consumidor, entre otros.

c) ***Involucramiento con la comunidad:*** tales como las contribuciones a través de la asociación con organizaciones comunitarias y caritativas. Iniciativas comerciales e inversión en la comunidad y donaciones.

d) En suma, el concepto al que nos enfrentamos hoy en Responsabilidad Social Empresarial se caracteriza por tener una dimensión interna, que es la que se vincula con las acciones propias de la empresa, y la dimensión externa, que se vincula con la comunidad tanto local como global y lo que se relaciona con la cadena del negocio.

Sin duda, la Responsabilidad Social Empresaria se ha instalado firmemente en la agenda de la política pública global y la prioridad que se le asigna sigue aumentando continuamente:

a) Las bases del Premio Nacional de Calidad actual tienen entre sus puntos a evaluar la "Responsabilidad Social" dentro del componente Liderazgo. (Los otros dos componentes son Sistema de gestión y Resultados).

b) “En un mundo donde todos los productos comienzan a ser muy similares las empresas se diferenciarán por su responsabilidad social y los clientes comprarán a aquellas con las que se identifiquen por sus valores éticos.” (The Prince of Wales Business Leaders Forum. Adrian Hodges).

c) Actualmente se considera que la Inversión Social es parte de la excelencia comercial.

³² Logan, D; Truffey, M., Companies in communities. Charities Aid Foundation, Londres. Pág.11. 1999

d) "La vieja idea de que la empresa sólo tiene responsabilidad por producir beneficios es considerada fuera de lugar en casi todo el mundo desarrollado", Bernardo Kliksberg, Diario La Nación, 11 de mayo del 2000.

e) Existe una opinión que señala que la Responsabilidad Social Empresaria debería ser vista como un aspecto positivo por parte de las empresas en tanto forma parte del nuevo estilo de gestión empresarial moderna, tal como lo plantea Peter Drucker en su libro "La Sociedad Postcapitalista"³³.

Sin embargo, la Responsabilidad Social en las empresas ha generado una fuerte crítica y rechazo por parte de algunos sectores. "Están introduciendo términos-comadrejas como la responsabilidad social empresarial", señalaba oportunamente el Premio Nobel Friedrich Hayek, en su libro "La Fatal Arrogancia"³⁴.

Como, también el artículo reciente, titulado "El Síndrome de la Responsabilidad Social Empresarial", donde el autor, José Luis Tapia, Presidente del Instituto de Libre Empresa del Perú señala que "el empresario se ha convertido en una suerte de víctima, del síndrome psicológico que le han impuesto los altruistas profesionales, al decir que la responsabilidad social es un compromiso moral que tiene con la sociedad, con el medio ambiente, con los trabajadores, con los pobres, y así sucesivamente, hasta cubrir toda la dimensión social".

³³ Peter Drucker; "La Sociedad Postcapitalista", Editorial Sudamericana, 1993, Buenos Aires.

³⁴ Friedrich, August von Hayek; "La fatal Arrogancia"; Los errores del socialismo"; Unión Editorial S.A.; 1990, Madrid.

6.2. Una aproximación conceptual de Responsabilidad Social Empresaria ³⁵

No existe un consenso o una definición aceptada en forma universal acerca de lo que es responsabilidad social empresaria y es por esta causa, que dicho concepto ha variado con el correr del tiempo. También sucede lo mismo con los distintos organismos internacionales que trabajan en torno al tema de la responsabilidad social de las empresas. Muchos de ellos, utilizan principalmente otros términos que a efectos prácticos consideran sinónimos, como el de "ciudadanía corporativa" o "sostenibilidad".

Antes de mencionar las diferentes definiciones sobre responsabilidad social empresaria, es importante analizar de dónde surge el concepto de sostenibilidad y su grado de relación con la responsabilidad social.

A comienzos de la década de los noventa el encuentro de países en la ciudad de Rio de Janeiro, organizado por las Naciones Unidas bajo el nombre de Conferencia para el Medio ambiente y el Desarrollo, puso en palabras claras la noción de desarrollo sostenible, definiéndolo como "La satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer ni poner en riesgo la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas". Este concepto abrió una nueva perspectiva a la responsabilidad de las empresas, ampliando su espectro a los campos ambiental, social y económico."

Las empresas que han apostado por la sostenibilidad llevan tiempo desarrollando conceptos, metodología y sistemas de gestión acordes con lo que se conoce como el triple balance - the triple bottom line: económico, social y ambiental. La racionalidad

³⁵ No obstante, para efectos de comprensión, cabe señalar que, este trabajo de investigación respeta el concepto de "Responsabilidad Social Corporativa". Sin embargo, en el presente trabajo se utilizará el término de "Responsabilidad Social Empresaria" o (RSE) debido a que es una denominación ampliamente aceptada en habla castellana y, principalmente en Argentina.

de ese enfoque no es otra que la consideración de que una apuesta coherente por la responsabilidad social corporativa, basada en sólidos códigos de conducta, es positiva para la viabilidad de la empresa a largo plazo³⁶.

El Global Reporting Initiative es el intento más sólido y coherente de los emprendidos hasta el momento a nivel internacional para dar respuesta operativa a la voluntad de articular de manera ordenada los avances de las empresas en los tres campos del desarrollo sostenible: el económico, el social y el ambiental.

El Global Reporting Initiative es una iniciativa internacional a largo plazo apoyada por las Naciones Unidas, promovida por un conjunto diverso de partes interesadas e interlocutores, cuya misión es desarrollar y diseminar a nivel global las guías necesarias para aquellas organizaciones que, de manera voluntaria, quieren emitir informes sobre sostenibilidad de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de sus actividades, productos y servicios³⁷.

A continuación se detalla, en forma resumida, el alcance del concepto de Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los principales organismos internacionales, organizaciones sociales de Latinoamérica y la Unión Europea que promueven dicha disciplina.

Según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)³⁸ la responsabilidad social empresaria podría definirse como "el comportamiento ético de una empresa hacia la sociedad". En particular, esto significa el accionar responsable de la empresa en sus relaciones con otros participantes clave que poseen un interés legítimo en el negocio - no solamente los accionistas-.

³⁶ Antxon Olabe, Economista Ambiental. Jornadas sobre Responsabilidad Social. Balance Social: Instrumento de Gestión para la empresa social. Ponencia: Indicadores de Sostenibilidad en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa. Junio 2002.

³⁷ Antxon Olabe, Economista Ambiental. Jornadas sobre Responsabilidad Social. Balance Social: Instrumento de Gestión para la empresa social. Ponencia: Indicadores de Sostenibilidad en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa. Junio 2002.

³⁸ La WBCSD Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - Es una coalición integrada por 160 empresas internacionales unidas por un compromiso común con el medio ambiente y los principios del crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Considera que la RSE es un elemento clave para un futuro sostenible.

En septiembre de 1998, la WBCSD definió la Responsabilidad Social Corporativa

"El compromiso continuo por parte de la empresa de adoptar una conducta ética, asegurar la participación de los actores clave y contribuir al desarrollo económico, mejorando asimismo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, como así también la comunidad local y la sociedad en su conjunto".

Los atributos relacionados con la ética se refieren al ser de la organización, a lo que hace, a cómo debería comportarse. Tener una conducta ética implica discernir entre lo correcto y lo incorrecto y asumir el compromiso de obrar virtuosamente. Una conducta ética persigue un fin público y no privado; establece políticas y normas de conducta para sus directivos, asociados, empleados y voluntarios; incorpora controles a la gestión y mecanismos para sancionar a quienes no cumplen con las normas y políticas explicitadas; respetar las normas legales, fiscales y laborales vigentes; no competir deslealmente con empresas u otras organizaciones, ser eficaz en el cumplimiento de la misión y llevar una gestión eficiente³⁹.

Algunos autores sugieren que la responsabilidad social Empresaria significa lo que la empresa reintegra a cambio de los beneficios que recibe la sociedad.

"La responsabilidad social corporativa constituye el compromiso por parte de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, en un esfuerzo en el que participen los trabajadores, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto a fin de mejorar la calidad de vida de todos"⁴⁰.

Por su parte, Laura Ferguson del Conference Board de Canadá considera que la responsabilidad social une las responsabilidades empresariales con las sociales. Es la forma en que las empresas invierten en el desarrollo de la comunidad donde están insertas, ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos corporativos o programas de contribuciones y otros medios.

³⁹ Capítulo 2: "Ética y Transparencia en las organizaciones sociales. Fundación Compromiso, www.compromiso.org

⁴⁰ Definición final de WBCSD sobre el concepto de responsabilidad social. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), 2000.

Otros organismos como el Instituto Ethos, de Brasil, el Grupo de Fundaciones, de Argentina, el Centro Colombiano de Responsabilidad Social y la Fundación Empresa y Sociedad, de España, se han formado con el objetivo de fomentar la responsabilidad social en el sector empresarial, promover la investigación en filantropía empresarial, y facilitar la construcción de una cultura de la responsabilidad social.

Para el Instituto Ethos, de Brasil *"la empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de unir los intereses de diferentes actores (accionistas, funcionarios, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) y los incorpora en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos, y no solo de los accionistas y propietarios. Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo."*

6.3. Responsabilidad Social Empresaria: Nuevos Roles y Responsabilidades de los Sujetos Claves

El cambio estructural producido en la Argentina trajo nuevos roles para el Estado, la sociedad y la empresa. El Estado dejó de cubrir las funciones sociales y como consecuencia, gran parte de la sociedad quedó desprotegida e insatisfecha en las necesidades básicas, acentuadas por los problemas económicos. Frente a esta situación, recaen sobre las empresas muchas expectativas de la sociedad que son vistas como únicos agentes económicos con solvencia que pueden cumplir con algunas de sus demandas.

Las transformaciones del Estado y el contexto en general han influido sobre las empresas para que asuman su responsabilidad social. De este modo, como nuevos actores sociales se les manifiesta la necesidad de redefinir su función y reformular sus políticas tanto internas como externas.

La Responsabilidad Social Empresaria recibe la influencia recíproca e interacción de tres sectores clave:

Gobierno: (Entes Reguladores) Está facultado para crear leyes y asegurar el cumplimiento de las normas reglamentarias. Tiene la responsabilidad de crear un marco regulatorio confiable y coherente y proveer incentivos económicos que impulsen una producción compatible con el medio ambiente.

Empresa: (Sector privado, instituciones financieras y redes comerciales) La empresa tiene el derecho de acceder a los mercados y proteger su propiedad intelectual. La empresa tiene la responsabilidad de fomentar la participación de la sociedad civil en el logro de modelos de consumo sostenibles, pagar los impuestos y cumplir con las leyes.

Sociedad Civil:⁴³ Tiene el derecho de acceder a la información sobre la calidad ambiental de los productos. También tiene el derecho de participar en el desarrollo de normas y disposiciones. Tiene la responsabilidad de identificar y evaluar los costos ambientales.

6.3.1. Empresa y Sociedad

En los últimos años las empresas han comenzado a ampliar el horizonte de sus intereses, tendiendo a incluir un amplio conjunto de temáticas e interlocutores anteriormente percibidos como ajenos al ámbito de sus preocupaciones.

Estas nuevas demandas, según señala Mario Roitter, Director del Centro de Estudios legales y Sociales (CEDES) impulsan a aquellas firmas que miran más allá de lo inmediato a individualizarse; es decir, a salir del silencio del mundo productivo y articular un discurso que expresa en nombre de qué y para qué producen perfilándose, de esta manera, como ciudadanos que asumen responsabilidades.

Existe evidencia empírica que demuestra que no existe incompatibilidad entre el desempeño económico - financiero y el desempeño social de una empresa. Una buena relación con el medio en que las firmas operan es de vital importancia para las medianas y para las de mayor tamaño; para las locales y para las globalizadas; para las que están fuertemente afincadas en una comunidad pequeña y para las que se sitúan en los conglomerados urbanos.

Se observan nuevas orientaciones, valores y criterios respecto de lo social en el mundo empresario. El nuevo concepto de empresa ciudadana se refiere a que la noción de lucro no agota su identidad; la vida de la empresa no se nutre sólo del valor de la inversión o el interés de los accionistas sino que tiene una multiplicidad de otros interlocutores legítimos. Esta cuestión, que parecería ser una preocupación importante del sector empresarial actual, parece aludir casi exclusivamente a las prácticas de grandes empresas y sus fundaciones.

⁴³ Está representada por organizaciones no gubernamentales (ONGs), agencias de voluntarios del Tercer Sector, organizaciones de desarrollo social nacionales e internacionales, Iglesias y otras organizaciones sociales o religiosas, los medios, las asociaciones industriales o comerciales,

La empresa ciudadana ha sido concebida como una central de recursos que se plantea abrir y hacer disponibles sus propias potencialidades en materia de conocimientos, habilidades y destrezas acumuladas al entorno social en el que se inserta.

La empresa está naturalmente vinculada a un conjunto de actores de los que depende y cuyas expectativas atiende: funcionarios, accionistas, el cliente, el gobierno, pero también el público externo. Si la empresa se concibe como una organización abierta puede poner a disposición de la comunidad su cultura interna: sus conocimientos en materia de gestión, planeamiento, evaluación de resultados, etc.

En este sentido, se puede decir que en la medida en que la empresa se abre, también se modifican sus prácticas profesionales y las relaciones sociales, pues la misma apertura de la empresa produce un efecto de horizontalización de sus relaciones internas que pone en cuestión modos tradicionales de trabajar. Sin embargo, movilizar los recursos internos en favor de la comunidad no debería significar promover relaciones unilaterales; por el contrario, se debería partir de las demandas sentidas de la comunidad.

Por otro lado, la empresa puede contribuir al desarrollo de una cultura de la responsabilidad a través de proyectos orientados por valores vinculados al bien público. Este trabajo orientado por valores se puede impulsar sólo a través de un proceso educativo integral que tenga en cuenta tanto los aspectos cognitivos como los efectivos: es el conjunto de la personalidad y sus intereses el que debe involucrarse en el proceso de construcción de una subjetividad más independiente.

En la gestación de esta carta de ciudadanía hay un elemento clave: el lugar que tienen las actividades hacia y con las organizaciones del Tercer Sector. En este sentido, invertir en la comunidad en alianza con Organizaciones no Gubernamentales ha demostrado ser una excelente forma de ganar prestigio y de ampliar los resultados de las acciones encaradas. Los réditos que se pueden obtener de esta forma son siempre palpables en el corto plazo, sino que deben ser considerados un activo intangible a ser construido, integrándolo de manera sinérgica a la estrategia de la misma.

representantes de empleados o sindicatos e instituciones académicas: Universidades y Centros de Investigación)

En definitiva, a través de estas acciones las empresas contribuyen a mejorar el clima social y el propio clima interno, y esto es, en sí mismo un resultado tangible, como plantea Mario Roitter.

6.3.2. Hacia un Nuevo Contrato Social

Frente a este nuevo escenario donde la empresa adquiere un mayor protagonismo y una ampliación de su horizonte de intereses y en consecuencia la sociedad civil comienza a interpelar a las empresas para que resignifiquen y redefinan su rol en la sociedad, surge una mayor demanda del sector por construir un nuevo contrato social.

En este sentido, en 1998 se desarrolló en Argentina el IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector⁴⁴ cuyo objetivo central fue dar continuidad al debate, al intercambio y fortalecimiento de la sociedad civil. Entre las principales reflexiones y conclusiones que se arrojaron fueron las siguientes:

- La articulación del mercado, el Estado y la sociedad civil se convierte en un elemento fundamental del Nuevo Contrato Social. Las empresas están condicionadas por la búsqueda del lucro; los gobiernos por la generación de los consensos electorales más inmediatos. Por eso es la sociedad civil quien tiene la capacidad de imprimir fuerza a proyectos de largo plazo como el que se requiere para redefinir el contrato social y dar un nuevo cauce al desarrollo.
- La fuerza del Tercer Sector es fundar su accionar en lo particular, en lo local frente al gran sistema de la seguridad pública que tiende a la homogeneización. Pero no debe olvidarse que el tema de la ciudadanía es de naturaleza universal, nos compete a todos como ciudadanos más allá de nuestra pertenencia a asociaciones específicas con fines particulares. El Tercer Sector no puede ni debe sustituir al Estado. Pero tiene un papel importante a desempeñar en las políticas sociales: ser protagonista y no sólo ejecutor sin poder de decisión; ejercer un control social sobre los fondos;

⁴⁴ IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector: "Hacia un Nuevo Contrato Social para el siglo XXI. Reflexiones y conclusiones", por Inés González Bombal y Pedro Krotsch, 14 al 16 de septiembre de 1998, Bs.As.

despartidizar las políticas sociales y evitar el clientelismo; convocar al sector privado, etc.

- Se han extraído lecciones a destacar en alianzas entre el Estado, las empresas y el Tercer Sector en la aplicación de políticas sociales: a) la sustentabilidad de los proyectos es mayor; b) se potencian los recursos disponibles, no sólo los económicos sino los de gestión, conocimiento, participación social, etc.; c) incrementa la productividad de los insumos, es decir, se obtienen mejores resultados con menor cantidad de recursos; d) se fortalece el capital social creando vínculos de confianza recíproca entre los sectores.

- La posibilidad de pensar en un Nuevo Contrato Social supone pensar en nuevas instituciones empresarias, pero también requiere de las fundaciones donantes la reflexión permanente acerca de su misión así como de sus estrategias de trabajo. En este sentido, se puede señalar que hay instituciones tradicionales que en general inmovilizan sus fines, que trabajan unidireccionalmente, y en las que la relación donante-donatario es fundamentalmente vertical, a veces incluso de tipo clientelístico. Por otro lado, la nueva modalidad de trabajo está ejemplificada por empresas cuya misión no es rígida sino que, por el contrario, tratan de legitimarse permanentemente en y a través de la práctica. Al mismo tiempo, tienden a asociarse a otras organizaciones del Tercer Sector que son las que tienen los medios y recursos técnicos para llevar adelante sus proyectos y a las que consideran preferentemente desde la perspectiva de la inversión social.

6.3.3. Fundaciones Empresarias: definición, características

Una Fundación es una entidad sin fines de lucro constituida con un aporte patrimonial de personas físicas y/o jurídicas, que desean beneficiar a la comunidad con alguna actividad que mejore algún aspecto de la sociedad⁴⁵.

⁴⁵ Calabró, Horacio Miguel, "Dirección y Administración de Fundaciones", Aplicación Tributaria S.A., Julio 2002, pág.15.

La fundación no tiene dueños ni asociados, a diferencia de las asociaciones civiles y otras entidades no lucrativas, pero los fundadores pueden retener el control del gobierno. Debe constituirse con un patrimonio más un plan de actividades e ingresos que satisfagan los fines sociales y, además, no debe depender exclusivamente de subsidios oficiales. Además, debe obtener la autorización para funcionar del Poder Ejecutivo, a través de la Inspección General de Justicia.

La constitución y funcionamiento de las fundaciones está regulado por:

- Código Civil, Libro primero, artículos 30 a 33 y 44 a 50.
- Ley N° 19.836, Ley de Fundaciones.
- Ley N° 22.315 y decreto N° 1.493/82 (Legislación Orgánica de la Inspección General de Justicia).

En los Estados Unidos, la fundación como modalidad de organización para las empresas que realizan contribuciones a la comunidad es una práctica relativamente extendida sobre todo a partir de la II Guerra Mundial, que es cuando se crean la mayor parte de las fundaciones corporativas, aunque convive con la administración directa de programas de donaciones por parte de las empresas.

Las características específicas de estas fundaciones empresarias o corporativas serían las de mantener lazos muy cercanos con la empresa que les dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y el consejo de administración suelen estar conformados principalmente por directores y ejecutivos de la "empresa - madre".

Asimismo, existe una tendencia a que sus programas de acción comunitaria respondan a las estrategias de dicha empresa, y a las especificidades del sector en el que opera, como también hacia las áreas geográficas en las cuales se desempeña la compañía.⁴⁶

⁴⁶ Thompson, Andrés (1992) Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°272, Buenos Aires, Oct.-Dic. Roitter, Mario M. (1995) El Mercado de la beneficencia, en Thompson,

En América Latina también parecen coexistir las modalidades de organización directa y a través de una fundación, aunque con diferentes proporciones según los países.⁴⁷

Según un estudio realizado por el Centro Mexicano para la Filantropía, en este país la existencia de fundaciones empresarias no es demasiado notable, lo que se atribuye a que los empresarios nacionales aún no participan, de manera significativa, de la idea de destinar sus capitales personales a la constitución de fundaciones que beneficien a terceros. Este mismo trabajo concluye con que en México se carece de una cultura empresarial que se oriente claramente a respaldar la filantropía y busque profesionalizar la obtención de recursos mediante la creación de fundaciones.

En el caso de Brasil, según un estudio realizado por Goes de Paula y Rhodes⁴⁸, el desarrollo de acciones dirigidas a la comunidad por parte de las propias empresas es un fenómeno relativamente nuevo. Dentro de este fenómeno nuevo, los autores señalan que la menor parte de las acciones se realizan a través de fundaciones, institutos u otras formas organizativas, concentrándose la mayor parte dentro de las propias empresas.

6.3.4. Funcionamiento y Estructura de Gobierno de las Fundaciones

Consejo de Administración:

Es el órgano obligatorio de gobierno de las fundaciones y máxima autoridad de la entidad que se reservará por lo general las cuestiones estratégicas del funcionamiento. Se integra con miembros permanentes y temporarios. El estatuto puede prever que la elección sea confiada a entidades de bien público, privadas u

Andrés (compilador): Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina, Ed. Losada- UNICEF, Buenos Aires.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Goes de Paula, Sergio; Rhoden, Fabiola (1996) Empresas y filantropía en Brasil: Un estudio sobre el Premio Eco, ISE, Mimeo, Río de Janeiro.

oficiales. Cualquier consejero puede ser removido por el voto de las dos terceras partes del cuerpo. Las funciones serán totalmente ad honorem (Ley N° 19.836, artículo 20).

El estatuto tipo de la Inspección General de Justicia de Capital Federal, estipula un Consejo de Administración de seis miembros que duran tres años en sus funciones pero pueden ser reelegidos indefinidamente. Cargos estipulados: presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero y protesorero.

La actividad básica del Consejo será:

- a) Una reunión ordinaria mensual donde se considera la marcha general de actividades y se autorizan o no las propuestas del Comité Ejecutivo;
- b) Una reunión ordinaria anual donde se considera los estados contables y la actividad del ejercicio terminado y los planes del próximo período;
- c) Ocasionalmente, reuniones extraordinarias para el tratamiento de reformas del estatuto u otras circunstancias relevantes.

Comité Ejecutivo:

Es un órgano optativo para la ley (pero obligatorio si está previsto en el estatuto), tendrá a su cargo las cuestiones tácticas y el manejo cotidiano de la entidad. Puede estar integrado por miembros del Consejo de Administración y por terceros no consejeros que podrán ser remunerados por el ejercicio de sus funciones.

Tiene a su cargo desarrollar todas las actividades planificadas y autorizadas por el Consejo de administración que lo supervisará en forma permanente.

El Consejo de Administración conserva las decisiones estratégicas tales como: el planteamiento a largo plazo, la designación y destitución del Comité Ejecutivo, la aprobación de los informes y estados contables de ejercicio y la vigilancia del cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.

El Comité Ejecutivo manejará por lo menos tres estructuras de personal para llevar adelante las operaciones:

- El personal estable en relación de dependencia.
- Asesores y consultores contratados.
- El voluntariado

6.3.5. Tipos de Fundaciones

La creación de una fundación no es la única alternativa que tiene una empresa que quiere encarar acciones comunitarias o filantrópicas ni necesariamente ocupa todo el terreno de su responsabilidad social.

Hay diferentes tipos de fundaciones, las llamadas *fundaciones donantes* y las *operativas*. Las primeras sólo reciben pedidos de financiamiento, eligen entre ellos y entregan fondos. Las segundas ejecutan tareas, por ejemplo, abastecen escuelas pobres u operan un hogar de ancianos.

Las fundaciones donantes poseen menos personal y gastos administrativos que las operativas, pero esencialmente, tienen preocupaciones semejantes. Ambas necesitan claridad en la definición de su misión, en su personal especializado y en su conducción profesional.

Si bien es una práctica habitual en los Estados Unidos, es poco común en Argentina que la empresa que crea una fundación le ceda un patrimonio que le permita una vida independiente. Son muy pocos los casos de empresas argentinas que realizan este tipo de actividad en forma transparente.

Otra posibilidad es que la asamblea de accionistas o el Directorio de la empresa decidan cómo se alimentará la fundación que deciden crear. O también es el caso que la entidad nazca con un capital mínimo - del orden de los \$12.000 en la ciudad de Buenos Aires y que después "se gane la vida". Algunas optan por la venta de servicios- muchas veces para otras fundaciones- otras a través de personalidades conocidas que facilitan los contactos y las donaciones.

Otra forma de analizar los diferentes perfiles de fundaciones es a través de su relación con la empresa que la crea. En nuestro país, a diferencia de los Estados Unidos, hay pocas fundaciones con patrimonio propio, y hay muchas menos fundaciones que sean independientes de la empresa - madre. La mayoría son una herramienta de la conducción empresarial y poco las distingue de su Departamento de Relaciones Institucionales o de Acción Comunitaria.

6.3.6. Tendencias actuales: Empresas y fundaciones empresarias

Las Fundaciones empresarias son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que le da origen.

Sin embargo, una fundación se diferencia poco de otras organizaciones del sector privado. Sólo se diferencia en que su objetivo no es ganar dinero sino que está relacionado con algún aspecto de "mejoramiento social".

Desde los años 70, numerosos filántropos han comparado su rol con el de empresas capitalistas, indicando que ambas organizaciones focalizaban en el desarrollo de nuevas ideas para una mayor práctica. En los años 90, un nuevo grupo de estudiosos y analistas provenientes del campo y de las Escuelas de Administración se han apropiado del modelo de capital de empresa para el desarrollo y funcionamiento de las entidades sin fines de lucro.

Algunas de estas consideraciones, ha llevado a algunos autores, como Christine Letts, William Ryan y Allen Grossman en un artículo publicado en la Harvard Business Review en 1997, a comparar a las fundaciones donantes con las empresas que manejan inversiones de capital de riesgo⁴⁹. Según este planteo las fundaciones donantes tienen el mismo desafío que un inversor de capital de riesgo al tener que seleccionar los mejores proyectos para invertir y luego rendir cuenta a los "inversores" (donantes) de los resultados obtenidos.

Para los autores, las personas dedicadas a las inversiones de capital de riesgo invierten con base en la fortaleza de la organización, mientras que las fundaciones hacen subvenciones fundándose en la eficacia de un solo programa, con lo que se crean incentivos para que las instituciones no lucrativas descuiden funciones elementales, como los sistemas financieros, el desarrollo de recursos humanos, el control de la calidad y la planeación.

Además, agregan que los capitalistas de riesgo ofrecen asistencia en especie, sobre todo asesoría, mientras que las fundaciones dedican más tiempo a seleccionar entre sus solicitudes que a supervisar sus inversiones.

Finalmente, concluyen que las fundaciones tendrían que actuar más bien como inversionistas de capital de riesgo. Es común que los donantes empresariales, al igual que las fundaciones, restringen su apoyo a ciertos objetivos programáticos, sin advertir que frecuentemente las organizaciones no lucrativas se ven forzadas a apretarse el cinturón en cuestiones administrativas relevantes debido a su necesidad de minimizar estos costos a petición de los donantes.

El modelo de capital de empresa puede actuar, según el planteo de los autores, como un punto de partida para las fundaciones que quieren ayudar a las instituciones no lucrativas, desarrollar la capacidad de organización para sostener y ampliar programas acertados.

Siguiendo con el mismo lineamiento, de no descalificar las especificidades del Tercer Sector frente al Mercado, otros estudios han remarcado una semejanza entre la gestión de ambas organizaciones, como el trabajo de Dees, que indica que las entidades sin fines de lucro están volcando su atención en prácticas comerciales de empresas⁵⁰, o el de Drucker, que sugiere que las empresas deben aprender de las entidades no lucrativas, que estarían tornándose en "líderes del management"⁵¹.

⁴⁹ Christine W. Letts, William Ryan y Allen Grossman, "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Ventures Capitalists", en *Harvard Business Review*, 70, núm.2 (1997).

⁵⁰ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits", en *Harvard Business Review*, 76, núm.1, 1998.

⁵¹ Peter Drucker, "What Business Can Learn from Nonprofits", in *Harvard Business Review*, 67, núm.4, 1989.

En contraste al artículo escrito por Christine Letts y colegas, salió a la luz una publicación de Bruce Sievers, Director Ejecutivo del Fondo Walter y Elise Haas en San Francisco,⁵² en donde señala que comparar las fundaciones con empresas de inversión de capital es como afirmar que "si los cerdos tuvieran alas, ellos podrían volar".

Para el autor, el argumento de dicho artículo no se centra en destacar que la diferencia entre el modelo de empresas de capital y la filantropía es crucial, y sólo se limita a describir someramente las diferencias sin presentar evidencias o criterios para ser evaluado.

Con respecto al tema de *que las subvenciones de las fundaciones no logran alcanzar sus objetivos*, Sievers señala que muchas de las metas de las organizaciones sin fines de lucro poseen un valor subjetivo y son difíciles o imposibles de medir numéricamente, por ejemplo, productos artísticos, cambios de política, desarrollo humano. Forzar a las entidades sin fines de lucro por este camino, sería omitir su verdadero propósito.

Otro punto crítico es que *la adopción de estrategias usadas por capitalistas de empresas considerablemente mejoraría los resultados de inversiones de las fundaciones*. Para el autor, el modelo de capital de empresa implica una relación de propiedad diseñada en última instancia, para devolver la inversión al inversionista. La Fundación suministra una modesta porción de ingresos de los donatarios. Es por esto, que la fundación sostiene pero no tiene el control de las entidades sin fines de lucro.

"La participación de la fundación en las decisiones de management (internas) del sector no lucrativo sería visto como algo intruso, en muchos casos, y probablemente sería disfuncional", advierte Bruce Sievers.

La diferencia entre ambas organizaciones, según plantea el autor radica en que "la fundación no es una propiedad, sino que es un donante"; los donantes proporcionan

⁵² "If Pigs had Wings", Bruce Sievers, Foundation News & Commentary, Noviembre/Diciembre 1997. Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?, IU Center on Philanthropy, 1997.

el apoyo con el sector no lucrativo para cumplir con sus propios propósitos mientras que los inversionistas persiguen un fin específico, el cual se equipara con el de los gerentes del negocio en la maximización de la ganancia.

Con respecto a que *las fundaciones deberían prestar más atención al refuerzo de la capacidad de la organización no lucrativa*, Sievers señala que es un punto importante para considerar, pero no depende de la lógica del modelo de capital de empresa. Agrega, además que " la construcción de la capacidad organizacional no requiere de las formas y el control de capital de empresa".

Uno de los estudios más llamativos en los últimos años es el de los profesores Porter y Kramer, que se dedica a analizar cómo las fundaciones pueden añadir más valor en sus intervenciones⁵³.

Lo que sigue es una breve reflexión sobre dicho estudio y sus implicaciones para las fundaciones empresariales.

Tal vez la más importante decisión que enfrenta una fundación es determinar su estrategia de intervención; más específicamente, definir en cuáles áreas actuará y, más importante aún, precisar de qué manera lo hará. Al reflexionar sobre estas preguntas vitales, la fundación empresarial - como cualquier otra empresa- debe aspirar a alcanzar el mejor desempeño posible en el campo seleccionado, debe buscar la excelencia en su sector.

Ya no son suficientes los buenos deseos y las intenciones sinceras de contribuir. Sobre estas intenciones, se deben agregar esfuerzos y decisiones por desempeñarse de la mejor manera, con la mayor eficacia posible.

En muchos ocasiones, la definición de las áreas de intervención (educación, medio ambiente, empleo, salud, cultura, etc.) ha estado históricamente atada a los propósitos enunciados en la misión original, que sirve como marco de referencia obligado.

⁵³ Michael Porter, Mark Kramer, "Philanthropy's New Agenda: Creating Value", Harvard Business Review, Nov.- Dic., 1999.

Sin embargo, con los años, la evolución institucional en medio de un contexto social dinámico lleva usualmente a su decantación y precisión. Al determinar explícitamente los campos y criterios de su intervención, las fundaciones están de hecho dejando claro, ante sí mismas y ante su público, los numerosos temas que han decidido dejar por fuera de su ámbito de acción.

Con respecto a la estrategia de intervención, un primer dilema que enfrentan las fundaciones empresariales es si son o no son operadoras (ejecutoras) directas de programas. Esta decisión tiene implicaciones profundas sobre la estructura organizacional y el alcance de la entidad. Existen argumentos para una u otra estrategia; y, en ocasiones, se hace necesario combinar ambos.

La ejecución directa tiene la bondad del mayor control sobre los contenidos y la operación de los programas, la facilidad de la evaluación y la sensación próxima de logros. Como contraposición, implica acrecentar los costos fijos de la entidad, limitar su flexibilidad y capacidad de adaptación y competir con otras entidades ejecutoras ya existentes en el sector.

Por otro lado, definir el carácter de no ejecutor le permite a una fundación mayor flexibilidad en sus planes, con importantes ganancias en términos de eficiencia interna y con la posibilidad de agregar al fortalecimiento de la capacidad institucional presente en el país.

Sin embargo, la enfrenta a las dificultades inherentes de tener que trabajar a través de entidades externas (a veces insuficientes o incluso inexistentes), con una aparente mayor complejidad para controlar la implementación de los programas y para evaluar sus resultados.

Para aquellas fundaciones que deciden ser exclusivamente financiadoras de iniciativas sociales (donantes), el estudio de Porter y Kramer señala 4 estrategias mediante las cuales pueden generar valor para la sociedad. Estas estrategias son las siguientes:

1. Seleccionar las mejores instituciones donatarias; es decir, financiar los mejores programas y las mejores entidades ejecutoras que existen en su campo de intervención.
2. Guiar (inducir) a otras fundaciones donantes hacia estos mejores programas y mejores instituciones donatarias; compartir su conocimiento sobre los entes donatarios y sus programas de forma que se canalicen más recursos hacia estas mejores opciones.
3. Impulsar y contribuir al mejoramiento en el desempeño de las instituciones donatarias, vincularse de lleno a fortalecer su capacidad institucional.
4. Contribuir a mejorar el conocimiento público sobre determinados temas sociales.

Las anteriores estrategias de intervención no son excluyentes para una fundación donante. Por el contrario, pueden señalar un tránsito ascendente por un camino natural de aprendizaje y fortalecimiento en un determinado campo social.

La mayor parte de la inversión social canalizada a través de las fundaciones donantes en países desarrollados se realizan en las primeras dos estrategias de intervención. En Estados Unidos, sólo el 2,2 % de las donaciones hechas por las fundaciones buscan mejorar el desempeño de las instituciones donatarias. Entre tanto, el 95 % de ellas tienen una duración inferior a un año. Y lo más preocupante, sólo el 8,8% de estas donaciones hacen referencia a la investigación, innovación y generación de conocimiento relevante para avanzar en las políticas públicas de campos sociales⁵⁴.

De este estudio debe surgir con fuerza una importante reflexión para el sector fundacional de Argentina: no debe perderse de vista la capacidad de las instituciones ejecutoras y la necesidad de su fortalecimiento⁵⁵.

⁵⁴ Ibid., p.127.

⁵⁵ Christine W. Letts, William Ryan y Allen Grossman, "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Ventures Capitalists", en *Harvard Business Review*, 70, núm.2 (1997).

6.4. Principales Modalidades de Acción

6.4.1. Donaciones: Principales enfoques

La filantropía empresaria, entendida como la tendencia a apoyar acciones de bien público de distinto tipo, es de larga data en la Argentina, dado que sus primeras manifestaciones se remontan a fines del siglo pasado y extendida si tomamos en cuenta que el 85% de las 100 principales empresas manifiestan realizar alguna actividad en este campo y que la mayoría de las fundaciones empresarias están reforzando su compromiso social con mayores donaciones. El origen de esta concepción está íntimamente relacionada a la historia de la expansión de la religión católica en el continente.

Según Andrés Thompson⁵⁶ la filantropía es el conjunto de motivaciones, instituciones y recursos que se movilizan dentro de la sociedad civil con el propósito de apoyar, fomentar y desarrollar acciones, proyectos y programas tendientes a la resolución o el alivio de problemas sociales, culturales y humanos que no son atendidos por ningún programa o política pública y que tampoco son satisfechos como resultado de la dinámica del mercado.

La filantropía empresaria son aquellas acciones denominadas benéficas, que incluyen principalmente donaciones en efectivo o en especie, y que generalmente se producen como respuestas a demandas de la comunidad.

Sin embargo actualmente funcionan dos enfoques o modelos de filantropía, uno de ellos, es el modelo "tradicional", y el otro, el modelo "estratégico". El modelo tradicional consiste en las contribuciones que realizan las empresas, como donaciones, padrinazgos. El modelo estratégico consiste en incorporar nuevos criterios en el manejo y gestión de las donaciones.

No son muchas las empresas en la Argentina que piensan estratégicamente sobre cómo incrementar el impacto de los recursos y donativos que aportan a la sociedad.

⁵⁶ Ver Thompson, Andrés: "Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria", Notas sobre una conferencia, Mayo 1999.

Generalmente, como las empresas realizan sus acciones filantrópicas de una manera desorganizada y dispersa, ignoran el potencial del valor agregado detrás de una relación más cercana y duradera.

La filantropía estratégica involucra alianzas entre la empresa y la causa que va más allá de una simple donación de dinero o en especie. Es un compromiso de mediano a largo plazo, como lo son: diseño y ejecución de proyectos comunitarios, alianzas público - privadas, campañas de mercadeo con causa social, entre otros.

El paradigma de la filantropía es extremadamente fuerte y se considera que el cambio que las empresas necesitan realizar está avanzando de una filantropía simple a una estratégica. Esta última se distingue de la filosofía tradicional, que, por lo general, no requiere un análisis sistemático de las necesidades de la sociedad. Además, la filantropía finaliza con la donación y a la compañía no le concierne el impacto social de su aplicación⁵⁷.

Para Gordon Conway, Presidente de la Fundación Rockefeller, se debe pasar de una filantropía pensada como "costo" a una filantropía pensada como "inversión social". La filantropía estratégica implica pasar de la caridad a un verdadero cambio sistémico. Debe ser más proactiva que reactiva, siendo⁵⁸:

1. Una habilidad que se puede enseñar.
2. Se debe dar más y de una manera focalizada.
3. El poder está en el trabajo en red.

Según Michael Porter y Mark Kramer las donaciones son verdaderamente estratégicas cuando se dirigen simultáneamente a importantes metas sociales y económicas, seleccionando las áreas del contexto competitivo, donde la empresa y la sociedad se benefician con los activos y pericias únicos que aporta la firma. Las

⁵⁷ Mizrahi, Roberto: Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social, 1995.

⁵⁸ Conferencia de Hispanics in Philanthropy: "Los latinos y la participación cívica, desafíos para la filantropía y el sector no lucrativo", Washington DC, Noviembre 1999

empresas pueden usar sus donaciones para mejorar su contexto competitivo, la calidad del clima de negocios en el lugar donde operan⁵⁹.

6.4.2. Inversión Social

La inversión social privada es definida como "un instrumento en el que se aplican valores hacia la comunidad, mientras que desde las personas y las instituciones sin fines de lucro, es aquella herramienta que tiene por finalidad, no sólo proveer un mayor bienestar a sus beneficiarios, sino también dotarlos de capacidades que incrementan su capital social. En conclusión, es aquella inversión que considera variables de rentabilidad que van más allá de las utilidades económicas, es aquella que toma en cuenta aspectos sociales y de desarrollo humano en sus resultados"⁶⁰.

Otra definición señala que la inversión social es "todo aquello que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la sociedad donde opera. Aunque no tiene rendimientos en dinero, los tiene en beneficios sociales permanentes, y no debe confundirse con la obligatoria inversión social del Estado ni con las inversiones que hacen las empresas privadas en el terreno social, como contratos para la salud, educación, todo ello con fines lucrativos"⁶¹.

La inversión social consiste en cambiar el giro de las donaciones en dinero hacia programas que avancen en torno del desarrollo social de una comunidad específica, de este modo, la empresa no da, ni gasta recursos en donaciones, sino que invierte socialmente, lo que representa beneficios a largo plazo.

El concepto de inversión social se orienta hacia una acción de responsabilidad social, con la característica de que ese aporte busca cierta rentabilidad. El término de rentabilidad no debe comprenderse netamente como rentabilidad de recursos

⁵⁹ Michael Porter, Mark Kramer, "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa", Harvard Business Review, Diciembre 2002.

⁶⁰ Teixidó, S y Chavarri, R, "Inversión Social: Algo más que un concepto, algo más que la responsabilidad de un solo sector". En Revista Filantropía y Responsabilidad Social, N° 6, 2001, Ediciones PROhumana.

⁶¹ Toro, O,L, "Balance Social: Si quiere que cuente, cuéntelo". En Inversión privada en la educación pública. Editado por J. Swope y S, Teixidó. Cide, Santiago de Chile, 1999, págs. 61-73.

monetarios, sino poder evaluar la rentabilidad de la inversión social a través del impacto, sustentabilidad y replicabilidad de un proyecto. Está ligada directamente con la concepción de que la empresa es parte del desarrollo de su entorno, de este modo, el desarrollo de su comunidad asegura su permanencia en el tiempo. Esta es una de las formas para evidenciar la rentabilidad de su inversión⁶².

Se trata de un término que tiene sus complejidades, ya que "hace referencia en primer lugar a los desembolsos presupuestarios del sector público destinado a la infraestructura de salud, educación y servicios sociales diversos. En segundo lugar, incluye un conjunto de modalidades de interacción entre la empresa y su medio social en las que se pone en juego un mayor grado de involucramiento de las donaciones; ya sea porque implican el diseño y puesta en marcha de algún proyecto propio o realizado en conjunto con alguna otra organización, el financiamiento, evaluación y monitoreo de algún proyecto presentado por la comunidad, o la aplicación de sus recursos humanos a una iniciativa social (voluntariado corporativo)"⁶³.

La Inversión social constituye un enfoque de la relación empresa-sociedad que supone la extensión de los criterios empresarios a este campo, quitándole así la faz caritativa (asistencialista) para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos.

Algunas fundaciones empresarias están desarrollando una metodología de trabajo para seleccionar propuestas de inversión social basada en la convocatoria de concursos. Dicha herramienta facilita la gestión de tiempos y recursos, permite elegir las mejores propuestas, simplifica el monitoreo y evaluación de los proyectos y ofrece transparencia en la selección de los mismos.

⁶² Teixidó, S y Chavarri, R, "Inversión Social: Algo más que un concepto, algo más que la responsabilidad de un solo sector". En Revista Filantropía y Responsabilidad Social, N° 6, 2001, Ediciones PROhumana.

⁶³ Roitter, Mario, "La Razón Social de las Empresas Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina", CEDES, 1996, pág.22.

El autor Mizrahi⁶⁴ distingue la filantropía empresaria con la inversión social. Señala que la filantropía tiene su origen en el deseo de apoyar a las comunidades donde las empresas se desenvuelven, donde las prioridades son establecidas en la mayoría de los casos por los propietarios de las empresas, mientras que la inversión social es una versión moderna de la filantropía empresaria, que parte de una revisión de los objetivos, de la evaluación de la correspondencia que éstos tienen con las prioridades de las comunidades, y del impacto real que logra la acción desarrollada.

"La inversión social puede definirse como los recursos que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para mejorar, afectar o contribuir a solucionar los problemas sociales y económicos de la comunidad. Para una empresa socialmente responsable, dicha asignación de recursos no constituye un gasto sino una inversión rentable porque es consciente de que una sociedad sana y con un grado razonable de equilibrio social y económico es la mejor garantía para asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo⁶⁵.

Uno de los móviles a largo plazo, que actualmente adquiere una particular relevancia en el mundo en vías de desarrollo, radica en los que se denomina inversión social. Es aquí donde la empresa espera que el gasto social derive en ciertos rendimientos claros e identificables. Actualmente son cada vez más los que consideran que la inversión social constituye una parte necesaria en las economías en desarrollo desprovistas de infraestructuras básicas y de la capacidad requerida para construir el capital social⁶⁶.

El modelo de filantropía empresarial entendido como inversión social se encuentra en expansión. Un mayor número de empresas parece comenzar a implementar dichos programas. La profesionalización de la actividad requiere la formación de recursos

⁶⁴ Ver Mizrahi, Roberto: Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social, 1995.

⁶⁵ "Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy", O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

⁶⁶ "El Camino hacia lo sustentable", Informe sobre el taller sobre Responsabilidad Social Corporativa, Mercados y Eco-eficiencia organizado por Ceads, Revista Ecología y Negocios, Año 2, N°15.

humanos trabajando en las ONGs capaces de entender distintas culturas organizacionales teniendo una visión empresaria⁶⁷.

La inversión social se puede llevar a cabo de diversas y creativas maneras, que varían dependiendo de la afinidad entre la empresa y la causa, sin embargo, se distingue por encontrarle soluciones innovadoras a los problemas sociales por medio de la participación empresarial.

6.4.3. Mecenazgo

Hace referencia al sostenimiento de actividades culturales abiertas a toda la comunidad (organización de exposiciones, edición de libros, subsidios a la creación artística, etc.) o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas o por instituciones (becas de estudio o premios a la investigación). Generalmente se lo utiliza cuando se apoyan, en forma permanente, eventos o proyectos vinculados a las artes o las ciencias.⁶⁸

Dicha modalidad es muy utilizada tanto por empresas como por las fundaciones empresarias en la Argentina.

6.4.4. Patrocinio

Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales (auspicio de conciertos, muestras de pintura, etc.) a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. El patrocinio permite la presencia publicitaria de la fundación como institución independiente de la "empresa madre", auspiciando un determinado evento⁶⁹

Sin embargo, es una modalidad que no todas las fundaciones empresarias utilizan. Algunas de las razones tiene que ver con que las fundaciones, a diferencia de las

⁶⁷ Roby Senderowitsch; Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs ayudan a vender helados, Ponencia presentada a ISTR-LAC, Chile, 1999.

⁶⁸ Mario, Roitter, 1996: "La razón social de las empresas", Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina, CEDES, Buenos Aires.

⁶⁹ Ibid

empresas, no necesitan una publicidad netamente institucional como es la proporcionada por el patrocinio.

6.4.5. Cause Related Marketing

En relación al Marketing con Causa, se pueden encontrar dos definiciones distintas según quien sea la entidad que lo implementa, por una parte se encuentran aquellas respecto al "Marketing con Causa" la que se refiere a las estrategias de Marketing desde la empresa y por otra la definición de "Marketing Social" la cual se refiere a las estrategias de marketing desde las organizaciones de la sociedad civil.

El Marketing con Causa es "una actividad de carácter planificado y proactivo emprendida por las empresas como consecuencia de una orientación hacia la responsabilidad social y de sus políticas de marketing. Persigue un triple objetivo: el posicionamiento de la imagen de marca en el mercado, la satisfacción del consumidor y el bienestar y desarrollo de la sociedad. Consiste en la promoción de valores o causas sociales a fin de lograr la fidelización de los clientes y el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social"⁷⁰.

La estrategia de Marketing con Causa que implementan las empresas exige lograr el éxito o resultados esperados al escoger una causa social, ambiental o cultural coherente con ella, con el bien o el servicio elegido así como con la importancia que esta causa tiene para los clientes. De esta manera, el apoyo a la causa debe ser mostrado de forma clara y buscar el beneficio mutuo, es decir, el beneficio que le otorga a la propia empresa a los consumidores, organizaciones sin fines de lucro y a la sociedad.

Por otra parte, el Marketing Social consiste en una actividad planificada emprendida por las organizaciones sin fines de lucro, consecuencia de su misión como tales. Se centra principalmente en la captación de adherencias y recursos en la comunidad. Mediante las herramientas del marketing, comunica la labor propia de la

organización, promoviendo valores y causas coherentes con su misión, y generando instancias efectivas de cooperación y financiamiento.

6.4.6. Voluntariado Corporativo

El Programa de voluntariado del empleado esta definido por un conjunto de acciones realizadas por la empresa para incentivar y apoyar el involucramiento de sus empleados en actividades voluntarias hacia la comunidad⁷¹.

En nuestro país el desarrollo de programas de voluntariado del empleado constituye una tendencia de reciente implementación. Si bien muchas empresas en Argentina (y en algunos casos desde hace ya muchos años) han impulsado en forma “espontánea” acciones hacia la comunidad en las que grupos de empleados participan voluntariamente, no ha sido sino desde hace unos pocos años que estas acciones comenzaron a adquirir un carácter más formal y organizado.

Las fundaciones empresarias también han comenzado a gestionar programas de voluntariado, algunas lo están implementando desde hace varios años, conjuntamente con otros departamentos de la empresa, otras en cambio están definiendo nuevas políticas y proyectos de voluntariado para introducir en su cultura corporativa, asesorándose en modelos aplicados de otras fundaciones pares.

Sin duda implementar programas de voluntariado les genera a las empresas beneficios positivos a su imagen pública y al fortalecimiento de su cultura corporativa, y permite que los empleados participen activamente en acciones de bien común. Algunos programas de voluntariado realizados por las empresas y/o fundaciones nacen de los mismos empleados que cuentan con la experiencia de la responsabilidad social dentro de la empresa.

⁷⁰ Documento de trabajo del Seminario de Marketing con Causa Social, "Un nuevo sentido para las organizaciones: experiencias y desafíos". PROhumana y Pro Qualitas, Santiago de Chile, 17 de noviembre de 2000.

⁷¹ Cecilia, Juárez: Voluntariado del Empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan. II Encuentro de Investigación y Desarrollo del Sector Social, Responsabilidad Social, Perspectivas y Desafíos, Córdoba, Abril 2001.

6.5. Situación Actual de la Filantropía Empresaria y la Responsabilidad Social en la Argentina

6.5.1. Surgimiento del Tercer Sector en la Argentina

Para hablar de la situación actual de la filantropía empresaria en Argentina es importante abordar primero el surgimiento y las tendencias del Tercer Sector en nuestro país.

Los orígenes del Tercer Sector y de la filantropía en Argentina comienzan desde la época del virreinato español. En aquellos tiempos no existía ni el mercado ni el Estado, en el sentido moderno de estos términos; por lo tanto tampoco un Tercer Sector claramente conformado. Sin embargo, existía una fuerte influencia de la Iglesia Católica, quién se ocupó de los necesitados bajo el concepto de caridad.⁷²

Cuando la Argentina se convirtió en un Estado Independiente, la clase gobernante se encargó de los más necesitados y la palabra utilizada era filantropía.⁷³ Durante el Gobierno de Perón, un Estado de Bienestar hizo de los pobres parte de su política, reemplazando la idea de filantropía por el concepto de Justicia Social.⁷⁴

⁷² En esa época, además del trabajo de asistencia social de las parroquias y congregaciones sociales, existía una serie de instituciones que, aún bajo la sombra de la Iglesia, tenían aspectos más independientes e incluían la participación de laicos. Una de esas instituciones fue Hermandad de Santa Caridad, fundada en 1727.

⁷³ La Sociedad de Beneficencia, creada en 1823 por el Gobierno de Buenos Aires, fue la responsable de las principales tareas de filantropía y asistencia social hasta mediados del siglo XX.

⁷⁴ Eva Perón trató de apartarse de la asistencia social y beneficencia tradicionales, para ubicarse en el terreno de la justicia social, reemplazando la idea de un deber moral, pero discrecional de los ricos por el concepto de derechos de los más necesitados.

En la década del ochenta, con la restauración de la democracia en el país, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y la palabra utilizada era solidaridad.⁷⁵

A lo largo de la década del noventa, la expresión que se utiliza es el de Responsabilidad Social Empresaria, y este se debe al incremento significativo de las organizaciones sin fines de lucro.⁷⁶ El proceso de privatización permitió el ingreso al país de nuevas empresas internacionales y, junto a ellas, una nueva comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial. La tasa de desempleo, la creciente pobreza y el alejamiento del Estado de la asistencia social, motivó a una mayor relación entre las empresas y la comunidad.⁷⁷

Según la autora Elba Luna⁷⁸, la filantropía es un proceso acumulativo. Dicho concepto ha evolucionado con el correr del tiempo en la Argentina. Por un lado, históricamente hubo caridad tradicional y donaciones humanitarias. Desde los años treinta a los sesenta, predominó un Estado benefactor donde los gremios y las organizaciones de trabajadores eran la base para el bienestar público.

El Estado benefactor desapareció y los gremios perdieron el poder. De los setenta a los noventa, surgió una forma de filantropía más institucionalizada. Desde los noventa, la filantropía corporativa ha comenzado a ser más funcional en paralelo al surgimiento de nuevas organizaciones sin fines de lucro que adquieren una identidad colectiva bajo la denominación del Tercer Sector.

La evolución (caridad- filantropía- justicia social- solidaridad - responsabilidad social empresaria) es interesante para analizar el desarrollo de la responsabilidad social empresaria en la Argentina. Es así como se pasa de la filantropía, como

⁷⁵ La retirada del Estado fue parcialmente reemplazada por asociaciones civiles, que trataron de compensar la falta de servicios públicos básicos, tales como: desarrollo urbano, educación, seguridad, etc.

⁷⁶ "Son instituciones no lucrativas - no porque sus servicios sean gratuitos- sino porque no distribuyen sus excedentes entre sus directores o miembros bajo la firma de ganancia", según Mario Roitter en "Estudio sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina" CEDES, 2000.

⁷⁷ Marcelo Paladino; tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria, IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral y Warwick Business School Coventry, Inglaterra, Junio 2002.

beneficencia o donación, a una estrategia que incorpora lo social a la cultura de la empresa. Estas prácticas socialmente situadas para ser fecundas deben articularse y complementarse con otras organizaciones a través de alianzas de trabajo y cooperación contribuyendo de este modo al incremento del capital social de la comunidad.

6.5.2. Comportamiento filantrópico de las empresas en la Argentina

Uno de los primeros estudios que se realizó en Argentina sobre el comportamiento filantrópico de las principales empresas fue el de la Universidad de San Andrés y el Instituto Gallup⁷⁹ en el año 1997. Uno de los objetivos de dicho estudio fue describir el comportamiento de las principales empresas y sus acciones de apoyo a entidades de bien público y conocer las actitudes y opiniones de las empresas acerca del rol social de sus organizaciones y la participación empresaria en acciones de apoyo a entidades sin fines de lucro.⁸⁰

Entre las principales reflexiones y conclusiones del estudio se pueden extraer los siguientes puntos claves que permitirán dar una visión de la situación actual de la filantropía empresaria y analizar los nuevos escenarios de actuación de las fundaciones empresarias en el campo de la responsabilidad social:

- El sector empresario en la Argentina parece comenzar a asignarle mayor importancia a su responsabilidad social, más allá de su accionar específico como actor productivo.
- Existe un alto grado de reconocimiento a la importancia de las entidades sin fines de lucro y del rol que tienen para participar en la resolución de los problemas sociales.

⁷⁸ Elba Luna, Filantropía en América Latina, Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), Bs. As, 1998.

⁷⁹ Estudio de Filantropía Empresaria , Instituto GALLUP de Argentina y Universidad de San Andrés, Febrero 1998.

⁸⁰ El estudio se basó en una encuesta a 147 empresas de mayor facturación del país entre los meses de octubre y diciembre de 1997.

- El 80 % de las empresas analizadas canaliza sus contribuciones en programas de donaciones directas, mientras que el 9 % lo hace a través de una fundación propia, y por último el 10 % canaliza donaciones y contribuciones en forma mixta.
- Los principales tipos de acciones que más utilizan tanto las empresas como las fundaciones son las donaciones de efectivo, las donaciones de productos o servicios de la empresa y los auspicios de eventos de entidades sin fines de lucro.
- Las fundaciones son las que mayor capacidad de gestión de donaciones poseen, a diferencia de las empresas, debido a que realizan más donaciones.
- El 27 % de las empresas que durante 1996 realizaron donaciones en forma directa, participaron del financiamiento conjunto con otras empresas o donantes. En el caso de las que donaron a través de una fundación propia este porcentaje crece al 37 %.
- En cuanto al nivel de formalización de las contribuciones filantrópicas de las empresas, por un lado, gran parte de ellas manifiestan poseer criterios en base a los cuales tomar decisiones acerca del apoyo a solicitudes de donaciones. Sin embargo, solo el 25 % de las empresas han formalizado dicho criterios o sus políticas donativas en un documento escrito.
- Entre los factores que influyen en la toma de decisiones con respecto a solicitudes de apoyo por parte de entidades sin fines de lucro el 87 % de las empresas señala a la reputación de la entidad, el conocimiento directo de la misma y la filosofía de la entidad como factores muy importantes.
- En la mayoría de las empresas, el 59 % las decisiones sobre el otorgamiento de donaciones son tomadas por el directorio de las mismas. Otros actores que participan con mayor frecuencia en la toma de decisiones son los funcionarios o ejecutivos de mayor rango (32%) y el departamento de relaciones institucionales (20%).
- El 34% de las empresas tienen personal asignado a la gestión de las donaciones. En cambio, el 52% de las fundaciones tiene personal rentado, lo cual indica que la existencia de una fundación no necesariamente representa un nivel de formalización mayor de la gestión contributiva sino que en ciertos casos, la creación de una

fundación responde a la intención de ordenar financieramente y sistematizar las donaciones realizadas.

- La mayoría de las empresas manifiestan tener políticas explícitas respecto de los pedidos de apoyo. La presencia de criterios explícitos para la toma de decisiones es mayor en aquellas empresas que poseen fundaciones. Mientras que el 82% de las empresas con fundaciones establecen ciertos campos de acción a las que apoyan, el 69 % de las empresas sin fundaciones lo han establecido.
- Sólo el 25% de las empresas posee un documento escrito en el que dichos criterios se encuentren formalizados.
- El 56% de las empresas no difunde las donaciones. Los mecanismos más habituales utilizados para la difusión de las contribuciones realizadas son el boletín interno de la empresa, el envío de gacetillas de prensa a los medios y la inclusión de una sección sobre donaciones realizadas en la memoria y balance de la empresa.

Los estudios posteriores fueron profundizando el alcance de la responsabilidad social en cuatro temáticas: el nivel de compromiso de las empresas en responsabilidad social empresaria, el caso de las fundaciones empresarias, la filantropía empresaria y las alianzas entre sectores. La mayoría de ellos han llegado a la misma conclusión: el sector empresario del país continúa ampliando y mejorando su contribución al bienestar de la sociedad, según el incipiente paradigma de responsabilidad social.

Sin embargo, dejaron entrever que la responsabilidad social empresaria en Argentina, pese a los impedimentos y deficiencias actuales, está progresando hacia un paradigma emergente de estrategia, sistematización y profesionalización. Las contribuciones sociales de muchas empresas se extienden más allá de los límites de la filantropía tradicional mediante el uso de ventajas propias de la empresa, a través de programas de voluntarios y/o la colaboración con ONGs.

En este sentido, es evidente que la noción de responsabilidad social no está plenamente integrada a las prácticas empresariales, no forma parte aún de la planificación estratégica ni de las operaciones cotidianas.

6.6. El rol de las Fundaciones Empresarias como modalidad institucional

Tal como se explicó anteriormente, dentro del abanico de instituciones que componen el Tercer Sector pueden identificarse diferentes categorías de organizaciones según su campo de acción, misión, estructura legal, forma de gobierno. Una categoría específica son las fundaciones de origen empresarial, vinculadas a una empresa o grupos de empresas, con una misión orientada hacia los campos de la educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario.

Las fundaciones empresarias integran el campo de las organizaciones de la sociedad civil u organizaciones sociales, con quienes comparten su carácter no lucrativo, no gubernamental, no confesional, no partidario y su orientación hacia la búsqueda del bien común. Su principal diferencia recae en haber sido creadas por una empresa, grupo empresario o empresario individual, con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, constituyendo una figura legalmente separada de la empresa que le da origen. Junto con las donaciones efectuadas por las propias empresas, conforman lo que es conocido como filantropía empresarial o corporativa.

La modalidad institucional adoptada por ciertas empresas para canalizar parte o el total de sus aportes a entidades sin fines de lucro a través de las fundaciones varía según la situación particular de cada país.

Por lo general, los estudios realizados en Argentina acerca de las fundaciones empresarias se limitan a analizar los sectores y agentes involucrados, el origen de los fondos, las áreas de interés, el tipo de donaciones, los factores motivacionales, entre otros.

En Argentina, de acuerdo a un trabajo efectuado por la autoras Luna y Serrano⁸¹, la fundación como modalidad organizativa de la acción empresarial sería un fenómeno

⁸¹ Luna, Elba; Serrano, Rodrigo (1994) "La Filantropía corporativa en Argentina. Un estudio preliminar", GADIS, Buenos Aires.

no demasiado extendido en el mundo empresarial, aunque sería de gran importancia como las acciones destinadas a la comunidad por parte de las empresas. En su estudio señala que los ingresos de las fundaciones empresarias dependen fuertemente de las donaciones de las empresas a las que pertenecen, indicando la fuerte dependencia que existe entre ambas en el país.

Las fundaciones empresarias que, en un principio, se dedicaron a hacer filantropía con vocación pero en forma asistemática, hoy se dan cuenta de que cumplen un rol que requiere de mayor responsabilidad social y profesionalismo, no sólo en los recursos económicos sino, también en los humanos.⁸²

Leo Voigt, Vicepresidente del Grupo de Instituciones, Fundaciones y Empresas (GIFE) de Brasil, en una conferencia dictada en Córdoba⁸³ señalaba: "Las fundaciones empresarias reúnen lo que hay de bueno en tres diferentes mundos: los fines públicos y universales del estado, la agenda de cambios sociales tradicionales de las ONGs y el modelo de competencia de la gestión empresarial."

Con respecto a las razones por las cuales las empresas deciden crear o no este tipo de organización, como la fundación, son muchas y varían según el grado de compromiso que tiene la empresa con la comunidad.

Muchos trabajos de investigación, como el de los autores mencionados anteriormente, señalan que algunos de los factores que impiden la creación de las fundaciones son los bajos presupuestos destinados a las actividades dirigidas a la comunidad; en el trabajo de Hajduk⁸⁴ se agrega la posibilidad de desarrollar acciones profesionalizadas dentro de un departamento de la misma empresa.

En cuanto a las razones que motivan a los empresarios a crear una fundación se debe a diferentes factores. Uno de ellos, es que ya no alcanza con apoyar actividades de

⁸² Revista Apertura, Edición Especial Sector Social: Empresa & Comunidad, Octubre 1999.

⁸³ "La Empresa comprometida con el desarrollo social", Ciudadanía Empresarial al comienzo del Tercer Milenio, Fundación Juan Minetti, 27 de agosto, 1998.

⁸⁴ Hajduk, Margo (1994) Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas, Ed. Del autor, Buenos Aires.

promoción social, realizar donaciones de productos, o entregar dinero; ni tampoco parece suficiente el patrocinio de eventos y causas de instituciones de bien público⁸⁵.

Por esto las empresas hoy prefieren tener su propia fundación, con un claro estatuto en donde manifiestan el fin de la nueva institución, la forma e inversión del patrimonio, y el modo en que estará organizada administrativamente.

En su trabajo "La razón social de las Empresas", Mario Roitter señala que las empresas que deciden crear una fundación, lo hacen porque:

- a) Consideran que es una modalidad organizativa que permite una mayor eficiencia y centralización de las actividades que la empresa ya venía realizando, como así también una mayor claridad en el aspecto contable-administrativo.
- b) Responden a la iniciativa de una personalidad importante de la compañía- en general, el fundador -, quién posee "inquietudes sociales" o "vocación de ayudar".
- c) Consideran que es un espacio alternativo a la propia empresa, donde los directivos o sus familiares pueden expresar sus inquietudes filantrópicas, culturales o artísticas.

Por su parte, Guillermo Canova, Director de la Asociación Civil de Estudios Superiores- Universidad Austral y responsable del Foro del Sector Social- opina que "algunas empresas crean fundaciones porque tienen un legítimo interés de ayudar a la sociedad y para compensar todo lo que de ella recibe".

Además señala que "habitualmente llevan el nombre de la empresa o de los dueños de la compañía, otras, en cambio, forman fundaciones y las utilizan, por ejemplo, para servir y ayudar a los empleados y a las comunidades donde éstos viven. Lo que no se considera correcto es utilizar a las fundaciones para obtener fines lucrativos." Además precisa que, por lo general la meta de la fundación tiene que ver con la política estratégica de la empresa.

⁸⁵ "Empresa & Comunidad", Revista Apertura, Edición Especial Sector Social, Octubre 1999, Buenos Aires.

Según Lester Salamon⁸⁶, al crear "fundaciones corporativas" las empresas son capaces de mantener programas filantrópicos mejor organizados y estables, ya que sus fundaciones están en condiciones de recibir fondos en años de buen rendimiento económico, que utilizan para construir reservas de dinero y utilizarlos en años en que las utilidades de la empresa son menores a lo deseado.

Para Francisco Abad, Director de Fundación Empresa y Sociedad de España, la decisión de la empresa al crear su fundación empresaria puede seguir distintos modelos. Señala que existen cuatro modelos a seguir⁸⁷:

1. Las empresas dicen habitualmente que uno de los objetivos más importantes es que la fundación ayude a construir la reputación corporativa. Por tanto, el ciudadano debe percibir que la empresa y su fundación desarrollan actividades complementarias.
2. No hay que olvidar que el fundador es la empresa. Por eso la fundación debe subordinarse a sus estrategias y objetivos, que son económicos. En la fundación manda la empresa. Por eso, también hay que gestionar con rigor los recursos que dedica a las actividades de interés general a través de su fundación. Es importante empezar a hablar sobre el triple resultado de las cuentas de sus fundaciones: resultado en la sociedad, resultado externo en la empresa (reputación, comunicación, relaciones con el entorno, marketing) y resultado interno en la empresa (cultura corporativa, satisfacción de los empleados, motivación).
3. Para optimizar el uso de los recursos de la fundación no hay que olvidar que la empresa, además de dinero, también es capital humano, productos y servicios, infraestructura, entre otros.
4. Una fundación debe multiplicar, en colaboración con terceros, los recursos que gestiona, debe conseguir acometer proyectos mayores con los que le permitirían sus recursos propios. Si no, tendría más sentido actuar directamente desde la empresa que crear una entidad nueva.

⁸⁶ Lester, Salamon, 1992, " Americas Nonprofit Sector: A Primer", pág.18.

⁸⁷ Francisco Abad, Fundaciones de Empresa, Artículo publicado en Cinco Días, septiembre 2002.

En un trabajo publicado recientemente por la Universidad Austral y la Escuela de Dirección y Negocios (IAE), realizado por el Profesor Marcelo Paladino señala que el 43 % de las 355 empresas argentinas de mayor facturación contribuyen a la sociedad, el 15 % de las empresas argentinas tienen una fundación y el 33 % de las empresas y el 50 % de las fundaciones empresarias tienen empleados asignados a la Responsabilidad Social Empresaria.

La mayoría de las fundaciones donantes de Argentina son relativamente jóvenes, con un promedio de edad de entre 15 y 40 años, creadas a partir de empresas, o familias o individuos como su brazo social. Los presupuestos anuales oscilan entre US\$ 500.000 y 15 millones⁸⁸.

En cuanto al campo de acción del sector, según un informe realizado por The Johns Hopkins University⁸⁹, son las siguientes: Educación (29.9%), Salud (19.8 %), Servicios Sociales (18.3%), Cultura (14.3%), Representación Profesional (6.7%), Desarrollo (6.2%), Medio Ambiente/Advocacy (3.3%), Otras Áreas (3.7%).

Cabe destacar que gran parte de las empresas no vinculadas a una fundación gestionan sus actividades en el seno de la misma, a través de la gerencia de "Relaciones con la Comunidad", o bien directamente de "Relaciones Institucionales".

Esto permite inferir que efectivamente no es necesaria la existencia de una fundación para el desarrollo por parte de la empresa de actividades con mayor compromiso con la comunidad. Es decir que, si bien el número de fundaciones es un indicador a tener en cuenta, existe una gran parte de las acciones hacia la comunidad que se realizan directamente a través de la compañía.

⁸⁸ Estos datos fueron obtenidos de GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social) "Fondos privados, fines públicos" – Fundaciones empresarias en el campo social

⁸⁹ The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies – CEDES-Mario Roitter (Centro de Estudios de Estado y Sociedad): "Descubriendo el sector sin

Figura 1.

Síntesis de los puntos clave de una Fundación Empresaria

Categorización de las Fundaciones	Operativas: 30% de las donaciones distribuidas en forma indirecta No operativas: 50 % de las donaciones distribuidas indirectamente Mixtas: 31-49% de las donaciones distribuidas indirectamente. En Argentina, el 46% de las fundaciones son operativas, el 36% no operativas y 18% mixtas. (Mario Roitter, La Razón Social de las Empresas, 1996).
Volumen de las Donaciones	53% de las fundaciones aportaron más de \$500.000 en 1993/1994. El monto promedio de fondos donados en 1999 fue de un millón de pesos. (Luna, Elba, La Filantropía Corporativa en la Argentina, 1994).
Rol secundario de las fundaciones	16% de las empresas tienen su propia fundación. 80% de las empresas desarrollan sus programas benéficos en forma directa. 10% canaliza las contribuciones por medio de su propia fundación. (Gabriel Berger, Estudio de Filantropía Empresaria, 1998).

Fuente: "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Marcelo Paladino, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

Una de las Instituciones que agrupa a las fundaciones empresarias y a las organizaciones no lucrativas de la Argentina es el Foro del Sector Social, que fue creada en 1996. El objetivo principal de la Institución es crear una conciencia del sector y hacer más eficientes las relaciones con el gobierno y el sector privado.

En el año 2002, el Foro congregó a más de las 3.000 ONG más importantes del país. A partir de esta iniciativa, el Tercer Sector tuvo una identidad propia y un ente representativo válido entre el Estado y el sector privado. Entre las actividades más importantes que desarrolló el Foro fue la organización de campañas para promover el trabajo de voluntarios y el desarrollo de alianzas entre los sectores privado, público y el Tercer Sector.

En 1999 se formalizaron los vínculos con el sector de negocios, donde 43 empresarios suscribieron y firmaron los 10 principios sobre Responsabilidad Social Empresaria. El acuerdo se sustentó en la idea de promover el trabajo conjunto y la coordinación entre el mundo de los negocios y el tercer sector, suscribiéndose por ello diez principios sobre responsabilidad social empresaria. Aunque los principios incluyeron y promovieron un amplio abanico de temáticas y acciones a tener en

finés de lucro en Argentina: su estructura y su importancia económica" 1999. (Para realizar este

cuenta, entre las que vale destacar la íntima relación existente entre sociedades prósperas y buenos negocios, la iniciativa estuvo orientada, casi exclusivamente, a ponderar la importancia del trabajo en red y la necesidad de mejorar e incrementar las relaciones entre el empresariado y el Tercer Sector.

En líneas generales, en virtud de su limitado impacto y escasa continuidad, la propuesta no parece haber contribuido demasiado al debate sobre Responsabilidad Social Empresaria, ni despertado un interés activo sobre el tema.

Otra de las instituciones es el Grupo de Fundaciones, que surgió a finales de 1995, cuando siete importantes fundaciones decidieron empezar a compartir experiencias y analizar en forma conjunta diversos aspectos conectados a su labor filantrópica.

Dicho Grupo pretende promover una cultura filantrópica y de la responsabilidad social entre quienes puedan destinar recursos privados a propósitos de bien público. Para ello, uno de sus principales horizontes consiste en propiciar el mutuo conocimiento entre las fundaciones y el intercambio de experiencias, estimulando, bajo este marco, la puesta en práctica de acciones filantrópicas conjuntas.

estudio se tomaron 22 países, seis de ellos en América Latina).

7. TRABAJO DE CAMPO

A fin de cumplir con los objetivos del trabajo se procedió a realizar un trabajo de campo, tal como se explicó en los aspectos metodológicos, en base a un cuestionario que abordó una serie de temas relevantes para la comprensión del comportamiento filantrópico de las grandes fundaciones empresarias en nuestro país.

En primer lugar, se aportará una descripción narrativa de las fundaciones que permitirá brindar mayor comprensión sobre los modelos de funcionamiento de las fundaciones y las formas en cómo gestionan sus acciones hacia el campo de la responsabilidad social.

Para el procesamiento de los datos, se diseñó, en segundo lugar, unas matrices (cuadros) de cada una de las fundaciones empresarias seleccionadas, que permitirán brindar una síntesis o resumen de cada una de ellas. El contenido de las matrices contempla las preguntas relevantes del cuestionario.

Fundación YPF

La Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria del 30 de abril de 1996 aprobó la constitución de la Fundación YPF, una organización donante y sin fines de lucro.

La decisión de crear una fundación por parte de la empresa se debe que desde siempre la misma ha asumido su compromiso a largo plazo con la sociedad, con acciones en beneficio de la comunidad.

Con seis años de experiencia en la Argentina, la fundación YPF se constituye en un espacio desde el cual se promueven iniciativas científicas, educativas y culturales en el país.

La misión de la fundación es "Contribuir a que la República Argentina alcance los requisitos necesarios para participar activamente en un mundo que tiende hacia la integración".

Su principal objetivo es apoyar proyectos en el área de la educación, de la investigación y la promoción social, estas son las principales actividades que viene desarrollando la fundación con el objetivo de tratar de integrar mejor a la Argentina en el mundo a través de este tipo de proyectos.

En cuanto a los valores que impregna desde su cultura corporativa tienen que ver con la ética en el trabajo y la asignación de subsidios en los proyectos que apoya, la transparencia en la difusión de los resultados y en la administración y gestión, el profesionalismo con el cual encara el trabajo, la responsabilidad de su función como fundación donante, la eficiencia en la operación y inversión en objetivos precisos, medidos y evaluados.

Las actividades desarrolladas por la Fundación YPF están vinculadas con el mecenazgo, la filantropía y la inversión social, modalidades que requieren de poca difusión y publicidad.

Las acciones que realiza la fundación se pueden encuadrar en la gestión de filantropía con un enfoque empresarial, apuntando a desarrollar acciones que sean sustentables, replicables y de impacto social, priorizando el concepto de inversión social por sobre el de asistencialismo.

Uno de los ejes principales y centrales de su actividad lo constituye la educación, cuyo objetivo está orientado a mejorar la calidad de la educación a través de la colaboración y la contribución con instituciones de enseñanza inicial, media y superior, la formación de posgrado y el desarrollo de la educación informal.

Para la fundación la educación es "el cimiento del futuro y el mañana se construye sobre una sociedad con acceso a la enseñanza y la formación".

Sus principales líneas de actuación están dirigidas a sostener becas destinadas a financiar estudios en el país y en el extranjero; apoyar escuelas, institutos, universidades y centros de investigación; realizar acciones tendientes a apoyar el desarrollo de investigaciones científico-técnicas y de perfeccionamiento profesional; establecer acuerdos con otras entidades en proyectos que encuadren con los objetivos de la fundación; y contribuir con actividades que traten de mejorar las condiciones de vida y la preservación de los bienes culturales de la comunidad.

La experiencia y la trayectoria han llevado a la fundación a definir las políticas que caracterizan su accionar y funcionamiento particular. Entre las principales políticas se pueden mencionar: la definición de objetivos y misión precisos, la facilidad en la tarea de seleccionar los proyectos a subsidiar, la planificación de las actividades a través de programas concretos, la elección de una adecuada metodología para la realización de sus programas.

Asimismo, la fundación realiza paralelamente otras actividades en las cuales se ve involucrada, como los pedidos de información acerca de la empresa, sus productos, pedidos de asesoramiento con respecto a la realización de concursos, bases, logística y evaluación, contactos y vinculaciones con otros organismos, fundaciones pares, ONGs y empresas.

Gráfico: Principales Programas:

Area	Programas	Características	Beneficiados
Educación	<i>Becas de Posgrado José A. Estenssoro</i>	Contribuir a la jerarquización de la labor científico-tecnológica y académica de la comunidad. Se orienta hacia jóvenes distinguidos que aspiran a una formación de posgrado. Selección: Jurado académicos Independiente. Los candidatos reciben cobertura total de estudios, pasajes, seguros y mensualidad. Convenios con organismos internacionales.	135 becarios (desde 1996 hasta 2001).
	<i>Becas para el Instituto Superior de Energía</i>	Estimular a jóvenes graduados universitarios se incorporen a empresas del sector energético. Selección: Jurado de especialistas del ISE. Cobertura total. ISE es promovido por Repsol YPF a través de su fundación.	46 becarios
	<i>Becas de Grado</i>	Permitir que jóvenes de familias de recursos bajos puedan terminar sus estudios universitarios en carreras vinculadas con el sector energético. Reciben \$ 500 pesos por mes hasta el fin de su carrera de grado. Selección: Universidades seleccionadas.	165 becarios (durante los últimos tres años)
	<i>Becas de postdoctorado con el Conicet</i>	Subsidiar investigadores en temas seleccionados por la empresa.	4 becarios
	<i>Concurso Innovación en Educación</i>	Desde 1997, subsidia proyectos que propongan una innovación en la educación formal, vinculando universidades, escuelas y organizaciones de la comunidad.	97 escuelas 41 proyectos hasta 2002.
	<i>Concurso Educación para jóvenes</i>	Dirigido a población más desfavorecida económicamente. Subsidia experiencias conjuntas entre escuelas y ONGs: reinsertar jóvenes en la educación formal. Triannual: 2001 a 2003.	Se seleccionará 5 proyectos por año. 11 proyectos.
	<i>Concurso Integración social de personas con padecimientos mentales</i>	Por iniciativa de la Asesoría general de Incapaces de la Ciudad de Bs. As. , se ofrecen subsidios para proyectos que promuevan la integración social en el ámbito de la ciudad.	3 proyectos

Promoción Social	<i>Concurso YPF en su comunidad</i> ⁹⁰	Concurso Interno: "Energía Solidaria" de Voluntariado Corporativo. Repsol YPF, la fundación, la Dirección de Relaciones Externas y la Dirección de R.H.R.H. Convocatoria a empleados y contratados a presentar propuestas a través de acciones solidarias.	24 proyectos ganadores en todo el país. Más de 900 empleados de la empresa involucrados en proyectos. ⁹¹
Ciencia	<i>Premio Repsol-YPF a la Innovación Tecnológica</i>	Promover proyectos innovadores de investigadores del país en industrias del petróleo, petroquímica, gas y electricidad. Convocatoria anual a instituciones científicas y tecnológicas para que presenten propuestas (estas son evaluadas por jurado de expertos). El premio es de \$50.000.	3 premios
	<i>Base de Datos de científicos e investigadores argentinos</i>	Emprendimiento en conjunto con Fundación Campomar. Guía de investigadores y científicos argentinos para consultar en la web.	
	<i>Portal de Ciencia y tecnología en Internet</i>	Se está elaborando un portal de Ciencia y Tecnología para España y Argentina para la formación de docentes y alumnos de escuela secundaria, priorizando temas de energía.	
Cultura	<i>Museos</i>	www.museosargentinos.org Directorio Nacional de Museos en Internet.	

Además de los programas mencionados en el cuadro, la Fundación YPF tiene una política explícita en la gestión de donaciones que realiza a diversas instituciones sin fines de lucro.

Dada la gran cantidad de pedidos de fondos para un variado tipo de proyectos, la fundación se basa en una serie de criterios que sirven como marco a la hora de elegir a cuáles apoyar económicamente y cuáles no.

La Fundación YPF cuenta con tres criterios para seleccionar sus inversiones sociales, tal como se mencionó en la matriz. La replicabilidad, que significa que el proyecto debe ser factible de ser replicado en contextos con características similares. La

⁹⁰ Los objetivos del concurso son: impulsar la participación de personas de Repsol YPF en acciones comunitarias, construir una sólida cultura interna de relación con la sociedad, fomentar y reconocer el compromiso y la creatividad y sinergizar proyectos desarrollados por diferentes unidades de negocios de forma independiente.

⁹¹ Voluntarios activamente involucrados: 82; colaboradores en los proyectos: 36; horas voluntarias: 14 hs por mes; participantes desde las ONGs: 287 personas, beneficiarios: 9.000 personas. Datos obtenidos por la Fundación.

sustentabilidad de la propuesta, es decir, poder mantener el funcionamiento aún después de haber finalizado los fondos provistos por el subsidio. El impacto, que significa que el proyecto debe apuntar a generar un cambio en la comunidad en la cual se desarrolla.

Además, la fundación tiene en cuenta otros criterios específicos, como la cantidad de personas beneficiadas, la duración en el tiempo de la donación, cubrir la ausencia de otras fuentes de ayuda económica, la cercanía geográfica o presencia de la empresa en lugares donde opera.

La empresa y la fundación YPF han desarrollado una metodología de trabajo para seleccionar las propuestas de inversión social basada en la convocatoria a concursos, que le facilita la gestión de los tiempos y de los recursos disponibles, permite elegir los mejores proyectos, simplifica el monitoreo y la evaluación permanente de los mismos, garantiza una mayor transparencia en la selección de los proyectos, a través de la constitución de un Comité Independiente, integrado por diversas personalidades.

La empresa Repsol YPF desarrolla actividades de responsabilidad social empresaria por fuera de su fundación. Entre las actividades principales que gestiona, se encuentran:

- Programa "Repsol YPF de informatización escolar", cuyos objetivos son brindar a las escuelas de escasos recursos la posibilidad de ampliar las fronteras de la educación tradicional a través de la tecnología, dar mayores posibilidades a los alumnos para desempeñarse en su medio al salir de la escuela. Este programa se lleva a cabo en las provincias de Neuquén, Chubut, Santa Cruz, Mendoza y Salta. Alcanza a 360 escuelas entre las cuales el 71% son escuelas rurales y el 29% urbanas, 5% a escuelas especiales y terciarias. A estos establecimientos se les provee 1.600 computadoras y 430 impresoras. Dicho programa se lleva adelante con un Comité de ONGs, con una ONG de cada provincia como "socio local" y con el conocimiento y aprobación del Ministerio de Educación de las provincias. La Fundación YPF aporta su asesoramiento y supervisión en la etapa de capacitación.

- Programa Acciones Culturales: Repsol YPF viene desarrollando desde hace varios años una labor en apoyo de distintas expresiones culturales del país y abarcan diversas disciplinas del arte y el conocimiento. Esta participación de la empresa no

sólo incluye manifestaciones artísticas sino también contribuciones para la conservación del patrimonio cultural y su relación con el entorno natural. Por ejemplo, se editó una nueva guía turística YPF para contribuir al crecimiento de la actividad en la Argentina y potenciar la difusión de las bellezas naturales del país. También contribuye anualmente con instituciones como la Fundación Teatro Colón y el Mozarteum, brinda apoyo a Juventus Lyrica, y auspicia importantes muestras de pintura, entre otros proyectos.

- Programa Comunidades Rurales: La empresa junto a la Fundación Cruzada Patagónica apoya programas de desarrollo integral de las comunidades rurales de la zona oeste de la Patagonia, en su mayoría de origen mapuche. La empresa otorga becas a 20 jóvenes de la zona, se dictan talleres de cultura mapuche, brinda asistencia técnica para la implementación de microemprendimientos productivos familiares y comunitarios en áreas rurales marginadas.
- Programa Padrinazgo de los Parques Urbanos: la empresa contribuye al cuidado de espacios verdes más importantes de la ciudad, como el Paseo del Rosedal de Palermo y el parque Carlos Thays.
- **Matriz Fundación YPF**

Año de Creación	30 de Abril de 1996
Estructura Organizativa	Consejo de Administración: Presidente: Miguel Madanes, Vicepresidente: José Luis Díaz Fernández, Secretario: Alejandro Macfarlane, Tesorero: Carlos Olivieri, Vocal: Carlos Alberto Tombeur, Director Ejecutivo: Silvio José Schlosser.
Motivos o razones del origen	El compromiso con la sociedad ha formado parte del valor intrínseco de la empresa. Tener una fundación implica que la empresa ha asumido un compromiso a largo plazo con acciones en beneficio de la comunidad.
Misión	"Contribuir a que la República Argentina alcance los requisitos necesarios para participar activamente en un mundo que tiende hacia la integración".
Visión	Contribuir a que el país alcance los requisitos necesarios para participar activamente en un mundo que tiende hacia la integración.
Objetivos	Promover, participar, estimular e intervenir en iniciativas de carácter educacional, cultural, y en especial, en la promoción de la investigación científica y la preparación profesional y técnica de las jóvenes generaciones.
Valores	Ética y profesionalismo en su trabajo. Eficiencia en su operación. Objetivos precisos que son medidos y evaluados. Transparencia en la difusión de los resultados, en su administración y gestión. Responsabilidad en su función como fundación donante.

Programas o áreas de acción	Sostiene becas destinadas a financiar estudios en el país y en el extranjero. Apoya escuelas, institutos, universidades y centros de investigación. Propicia y ampara y realiza acciones tendientes a apoyar el desarrollo de investigaciones científico-técnicas y de perfeccionamiento profesional. Acuerda con otras entidades el apoyo a proyectos relacionados dentro de los objetivos de la Fundación. Contribuye con aquellas actividades que tratan de mejorar condiciones de vida y la preservación de bienes culturales de la comunidad.
Mecanismos de selección de propuestas	Tres criterios: Replicabilidad, Sustentabilidad, Impacto.
Financiamiento Institucional	Sus recursos surgen de la dotación de fondos que realiza anualmente YPF S. A. siendo estos hasta un máximo anual del 0,5% de las utilidades promedio de los últimos tres ejercicios aprobados. El presupuesto anual es de aproximadamente U\$S 4.000.000. Más del 60% destinado a las becas de posgrado y becas de grado. 30% otros proyectos. Menos del 10% costo administrativo.
Vínculo entre Fundación y Empresa	La fundación mantiene un fuerte vínculo con la empresa. El Consejo de Administración de la Fundación está compuesto por directores y gerentes de YPF. La Fundación YPF y las Direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Externas de Repsol YPF convocaron a todos los empleados y contratados a participar del concurso interno de propuestas de acción comunitaria.
Comunicación de las Acciones	Página web: www.fundacionypf.org Publicación del Balance Social. Repsol YPF en la Comunidad 2002. Responsabilidad Social: Publicación de la Dirección Corporativa de Relaciones Externas de Repsol YPF.
Rol de las Fundaciones Empresarias	Avanzar hacia un concepto de inversión social por sobre el de asistencialismo. Desarrollar más programas sustentables, replicables y de impacto social.

Fundación Metrogas

Desde que inició su gestión en diciembre de 1992, Metrogas asumió el compromiso de colaborar activamente con la comunidad.

En este sentido, durante los primeros años se implementaron acciones de patrocinio de manifestaciones culturales sin perseguir un fin determinado, sino con el objetivo fundamental de crear lazos entre la empresa y la comunidad. Pero desde 1995 el eje de su acción comunitaria se ha centrado en la salud infantil. De esta manera, el Directorio de Metrogas preocupado por la realidad, decidió destinar el dinero presupuestado a regalos empresariales a hospitales públicos que se ocupan de la salud de los niños.

De acuerdo a la experiencia adquirida por Metrogas desde hace nueve años, se decidió profundizar su permanente compromiso social a través de la creación de la Fundación Metrogas, como entidad sin fines de lucro quien canaliza en forma directa las acciones y actividades que la comunidad recibe de la compañía.

Al considerar a la prevención como uno de los principales componentes en toda política sanitaria, la fundación Metrogas se ocupa de realizar un permanente relevamiento de las necesidades del sector, a fin de adquirir los elementos tecnológicos requeridos para mejorar la calidad de las prestaciones que las entidades públicas brindan a la comunidad. Esta política forma parte de la estrategia delineada por Metrogas, que incluye una importante contribución anual a hospitales públicos que se ocupan de la salud infantil. La empresa se encarga de la compra instrumental para hospitales y centros de salud públicos, la renovación o concreción de las instalaciones internas de gas natural en escuelas, jardines maternales y comedores comunitarios, como así también las extensiones de redes para llegar a estas entidades, que en su mayoría no cuentan con los recursos económicos para acceder por sus propios medios a los servicios brindados por la compañía. Estas acciones la empresa las viene realizando en forma permanente.

El objetivo de la fundación es desarrollar y apoyar programas y acciones dirigidos a la comunidad, en particular en las áreas de formación técnico-profesional y la inserción laboral de los jóvenes, la promoción de la educación y la salud, y el cuidado del medio ambiente.

La profunda crisis socio-económica por la cual atraviesa el país, hizo que instituciones privadas sin fines de lucro como la Fundación Metrogas colabore con aquellos organismos públicos y no gubernamentales encargados de atender la salud y la educación de la población.

El trabajo en conjunto con otras instituciones permitió a la fundación implementar varios programas y participar, al igual que la fundación YPF en la publicación de Actividades Comunitarias de la Industria del Petróleo y del Gas, elaborado por el Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG).

Entre los principales programas que desarrolla la entidad se encuentran: el programa de Capacitación de Jóvenes para su Inserción Laboral, que está destinado a jóvenes de entre los 18 años y 23 años de edad, que cuenten como mínimo con tercer año de formación en escuela secundaria y que requieran de alguna especialización que les facilite el acceso a una primera experiencia laboral. Dicho programa lo coordina con entidades representativas de la comunidad.

Además, la Fundación ha implementado y participa de las campañas de educación, que cuenta con el auspicio de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Regional del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que se realizan en escuelas públicas y privadas en pos de la prevención de accidentes y el uso adecuado del gas natural. El programa Educativo en escuelas ya benefició a 37.000 alumnos de 146 escuelas de la ciudad de Buenos Aires.

En el aspecto cultural, la fundación alienta y promueve las propuestas que tienen una activa participación de la niñez, la adolescencia y la juventud, con el propósito de valorizar y fomentar el talento creador de las nuevas generaciones. El Programa se llama "El Museo Quinquela Visita a los niños", consiste en que los maestros les enseñen a los niños que están internados en los hospitales públicos a pintar como Benito Quinquela Martín.

Con respecto a la gestión de las donaciones, la fundación privilegia aquellas vinculadas a donaciones de materiales educativos, equipos informáticos a escuelas de bajos recursos y a instituciones de bien público, y donaciones de servicios, como la construcción y rehabilitación del suministro de gas natural a hospitales públicos y a entidades sin fines de lucro.

Uno de los avances que está implementando actualmente la fundación, tiene que ver con la definición de políticas y proyectos vinculados al programa de voluntariado corporativo. Dicho proyecto se encuentra en la espera de la aprobación del Consejo de Dirección. Para la realización del mismo, la fundación Metrogas se asesoró de modelos de programas de voluntariado que están siendo aplicados y gestionados por empresas y fundaciones empresarias, y convocó a diferentes personas con participación social, para emprender acciones solidarias.

El programa de voluntariado contempla alrededor de 40 proyectos simples y pretende alcanzar el 60 % de voluntarios para que participen en acciones sociales durante las horas laborales.

Con respecto a los criterios que utiliza la fundación a la hora de seleccionar sus proyectos o programas se orientan, en primer lugar a priorizar zonas cercanas donde opera la empresa (cobertura geográfica), en segundo lugar, a focalizar en proyectos sustentables, en tercer lugar, los proyectos deben encuadrar con el objeto social de la fundación y por último, cubrir temas sociales que afectan al país.

Matriz Fundación Metrogas

Año de Creación	18 de Noviembre 2000.
Estructura Organizativa	Consejo de Administración: Bill Adamson (Presidente), Orlando Daniel Di Pino (Vicepresidente), Magdalena Gonzalez Garaño (Secretaria), Luis Domenech (Tesorero), Enrique Barruti (Vocal), Juan Pablo Mirazón (Revisor de cuentas), Director Ejecutivo: Alejandro Lastiesas. El Consejo se reúne trimestralmente en principio de año, para aprobar los proyectos y tratar de monitorear los resultados. Los miembros se eligen en base a lo establecido en el Estatuto, y se determina por el cargo. Cuando un miembro pasa a ser Director General de la Compañía pasa a ser Presidente de la Fundación.
Motivos o razones del origen	La empresa ya venía desarrollando una acción comunitaria dedicada a la salud infantil en el área de servicio de Metrogas. Entonces, como decisión política se resolvió crear la Fundación, que será la encargada de canalizar en forma directa las acciones y actividades que la comunidad espera de la compañía.
Objetivos	Desarrollar y apoyar programas, proyectos y acciones dirigidos a la comunidad, en particular en las áreas de la formación técnico-profesional y la inserción laboral de los jóvenes, la promoción de la educación y la salud, y el cuidado del medio ambiente. Este es el objetivo que Metrogas se propuso desde 1992, cuando focalizó su Política de Acción Comunitaria en mejorar la calidad de vida de la población del área de servicio de la compañía.
Áreas temáticas y programas	Áreas temáticas: educación, salud, medio ambiente. Tipo de actividades: inversión social.
Mecanismos de selección de propuestas	Criterios: los programas tienen que ver con el Estatuto de la Fundación. Programas sustentables, medibles, pautables, y que se puedan controlar. Acercamiento y relación con el objeto social de la Fundación. Problemas emergentes (temas sociales) que tengan que ver con el área de la fundación.
Financiamiento Institucional	Los fondos provienen de Metrogas. La Fundación tiene un capital inicial de \$12.000, y se había planificado que para estos tres años sea de \$50.000. Este año llega a \$65.000. Para el año 2003, un 10% del presupuesto está destinado al apoyo del programa de voluntariado.
Vínculo entre Fundación y Empresa	Toda la organización forma parte de la Fundación.
Comunicación de las Acciones	Empresa de bajo perfil. El mismo formato de comunicación que tiene Metrogas, lo tiene la Fundación. El objeto de la fundación es la ayuda y no la comunicación de la ayuda. Una de las herramientas de comunicación que utiliza la fundación es la reciente publicación del Balance Social (2001).
Rol de las Fundaciones Empresarias	Más desarrollo de programas sustentables, sin dejar de hacer asistencialismo. Mientras las empresas tengan como canal de su responsabilidad social las fundaciones es la forma más transparente.

Fundación Acindar

La Fundación Acindar es una de las fundaciones empresarias de mayor trayectoria en su actividad, cumpliendo este año 40 años de existencia. Su creación surgió por iniciativa del Ingeniero Arturo Acevedo, Presidente de la Fundación y a lo largo de su gestión efectuó diferentes actividades con la finalidad de apoyar el proceso de desarrollo de la comunidad.

Desde un principio, la fundación se dedicó a otorgar becas de estudio a hijos de los empleados y luego se dedicaron a ofrecer clases de apoyo a alumnos de escuelas de Villa Constitución, provincia de Santa Fe, donde se encuentra actualmente ubicada la planta industrial.

A partir de cumplir con los objetivos de satisfacer las necesidades de las comunidades locales, la fundación priorizó la planificación de los programas vinculados a las áreas de educación, su principal fuerte, salud y medio ambiente a través de la educación.

En el área de educación sus principales programas son: *-Becas de ayuda económica*, que está dirigido a los hijos de los empleados de la empresa, que estén atravesando sus estudios secundarios, terciarios o universitarios. Dicho programa se viene implementando desde hace 6 años y se han otorgado aproximadamente unas 52 becas. *-Grupo Cruz del Sur XXI*, un proyecto de educación a través del arte, que se aplica a escuelas del polimodal y carenciadas en las provincias de Chaco, Buenos Aires y Santa Fe. Dicho proyecto cuenta con el apoyo de otras fundaciones que trabajan en conjunto con la Fundación Acindar, desde el año 2001. La Fundación brinda la capacitación, el equipamiento y la asistencia técnica permanente. El apoyo económico del programa se extiende hasta fines del año 2003. *- Clases de apoyo*, cuyo principal objetivo es prevenir la deserción escolar y evitar la repitencia. Los principales beneficiarios directos de estos emprendimientos son alumnos del EGB 2-3 y polimodal de escuelas públicas (10 escuelas de la localidad de Liniers, 6 escuelas de Villa Soldati y 18 escuelas de Villa Constitución. *-Financiamiento de proyectos a ONGs*: tanto en el área de salud y educación que persigan objetivos afines a los de la Fundación y autosustentabilidad futura.

En el área de salud, la fundación asesora y otorga recursos económicos a familiares de empleados de Acindar S.A. que presentan problemas de salud y que la obra social no le proporcione cobertura social. Debido a la emergencia alimentaria que afecta al país, la fundación y la empresa están trabajando en forma conjunta en un programa alimentario con motivo de ayudar a las escuelas a través de los comedores escolares y copas de leche. Los beneficiarios de este programa son 5.294 alumnos de 18 escuelas, cuyas edades oscilan entre 6 y 12 años.

Además, la entidad cada año realiza un aporte mensual a la institución que hace obras de rehabilitación en Villa Constitución, para que pueda brindar un servicio de alta calidad y único en la zona, como, así también, otorga donaciones de material a instituciones sin fines de lucro y escuelas, principalmente en la provincia de Santa Fe.

Con respecto al Medio Ambiente, uno de los programas más importantes es el de "El Planeta es tu casa, cuidalo", un proyecto educativo para que los alumnos comiencen a tomar conciencia de la realidad ecológica actual y del compromiso en el cuidado del medio ambiente. Dicho proyecto implicó la participación de alrededor de 1.300 alumnos que concurren a escuelas de las distintas localidades del Departamento de Constitución y Rosario, provincia de Santa Fe.

Uno de los proyectos actuales es el de "Huertas Orgánicas", cuyo objetivo es asesorar y apoyar proyectos de escuelas o instituciones intermedias en la planificación, desarrollo y sustentabilidad de emprendimientos focalizados en la obtención de alimentos a través de huertas orgánicas con la creación de alianzas entre organizaciones de la comunidad. Para esto se realizó una convocatoria de concurso en 14 localidades del sur de la provincia de Santa Fe, y 8 instituciones fueron las ganadoras, quienes recibirán materiales de construcción, herramientas y asesoramiento hasta diciembre del 2003.

La política de Acindar es que se canalice todo lo que tenga que ver con el apoyo a la comunidad (donaciones, proyectos con escuelas u ONGs) o a la responsabilidad social, a través de la fundación. La empresa no realiza donaciones por su cuenta, incluso los pedidos de donación de materiales de construcción se evalúan desde la Fundación.

Matriz Fundación Acindar

Año de Creación	Fue creada en 1962.
Estructura Organizativa	Consejo de Administración: Presidente: Arturo Tomás Acevedo, Vicepresidente: Guillermo Carlos Acevedo. Consejo de Asesor: integrado por 8 miembros claves, principalmente Directivos y Gerentes de la Empresa. Directora Ejecutiva: Laura Dellacasa. Tercerización (personas contratadas).
Motivos o razones del origen	Desde 1989, la empresa se ha dedicado a otorgar becas de estudio a hijos de los empleados y clases de apoyo a alumnos de escuelas de Villa Constitución (Santa Fe), donde se encuentra ubicada la principal planta industrial. Por este motivo, se decidió crear la Fundación para satisfacer las necesidades de las comunidades locales.
Misión	Ayudar al progreso de las comunidades apoyando proyectos que mediante su aplicación, satisfagan sus reales necesidades.
Objetivos	Promover en las comunidades una actitud creativa y comprometida con su crecimiento, incentivando la confianza en sus posibilidades de organización y autodesarrollo para cumplir con un propósito de cambio en las futuras generaciones. Brindar apoyo a comunidades y a instituciones de bien público y propiciar acciones tendientes a elevar la calidad de enseñanza y aprendizaje, aumentando las posibilidades de acceso a una mejor calidad educativa.
Valores	La participación, el protagonismo y el compromiso de la comunidad en los proyectos implementados. Procurar la continuidad y la autosustentabilidad de cada proyecto. La mejora continua y la evaluación durante los procesos.
Programas o áreas de acción	<u>Áreas de Actuación:</u> Educación, Salud, Medio Ambiente y Donaciones. <u>Tipo de actividades:</u> Inversión Social. Programas: Clases de Apoyo a escuelas públicas. Becas de ayuda dirigidas a hijos de empleados de la empresa. Programa Alimentario: Fundación Acindar y Acindar S.A. para ayudar a escuelas a través de comedores escolares. Proyectos Huertas Orgánicas.
Mecanismos de selección de propuestas	Aprobar proyectos sustentables por los fondos de la Fundación. Uno de los principales principios para la selección de los proyectos es la cobertura geográfica, proyectos que se relacionen con la zona donde opera la empresa; proyectos relacionados con el tema educación. Seguimiento y evaluación.
Vínculo entre Fundación y Empresa	La tarea social de la empresa se canaliza a través de la Fundación. Trabajan en conjunto con el área de Relaciones Institucionales.
Comunicación de las Acciones	Comunicación interna, a través de la Gerencia de Recursos Humanos. Comunicación externa, a través de la Gerencia de Relaciones Institucionales. Página web.
Rol de las Fundaciones Empresarias	Más personal especializado en el trabajo de las fundaciones. Proyectos que apunten a una inversión social. Desarrollar programas de voluntariado para que los empleados conozcan y participen con mayor profundidad en las acciones y proyectos de la fundación.

Fundación Mapfre

La Fundación Mapfre es una entidad sin fines de lucro, dotada de personería jurídica, que tiene como objetivo central el fomento de la seguridad en todas sus formas y la prevención de accidentes humanos y materiales. Fue creada en 1975 por Dn Ignacio Hernando de Larramendi, impulsor del Sistema MAPFRE, inspirado en el principio de responsabilidad social.

Esto llevó al Sistema MAPFRE a concretar su vocación social en la creación de la Fundación MAPFRE y más tarde la Fundación Mapfre Medicina, cuyas actividades son posibles gracias a las aportaciones económicas de sus empresas, que de esta manera devuelven a la sociedad parte de los excedentes obtenidos como consecuencia de la confianza depositada por sus asegurados.

A través de la Sucursal Argentina creada en 1991 se otorgan becas, premios y subsidios a la investigación, se organizan jornadas y seminarios, y se apoyan programas de promoción de la seguridad en distintas áreas. Dichas actividades se realizan en convenio con otras instituciones, como Universidades, fundaciones y toda organización relacionada con los objetivos de actuación.

Entre las actividades que desarrolla la Fundación Mapfre se destaca el Curso de Seguridad Vial para niños "Aprendiendo a conducirnos", que se viene gestionando desde el año 2000 y que ha capacitado a 4.200 niños del primer ciclo de EGB de escuelas públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Los cursos son coordinados por el CESVI Argentina y tienen como objetivo enseñar a los niños a comportarse como peatón y como acompañante en un vehículo. En la página web de la fundación se presenta un formulario de inscripción donde las escuelas pueden anotarse en el curso.

Otra rama de la Fundación es la formación, donde a través de convenios con Universidades, Instituciones y Organismos públicos y privados se ha puesto en marcha masters y cursos de especialización de posgrado en las diversas áreas de la seguridad.

Desde la Fundación Mapfre Medicina se desarrollan actividades de promoción de la salud y apoyo a la investigación y comunicación científicas. Organiza reuniones

entre profesionales (médicos prestadores de servicios a la compañía), convoca becas, edita publicaciones relacionadas a la temática y emprende actividades que puedan resultar beneficiosas para la sociedad, de acuerdo a los fines fundacionales.

También apoya a la salud social basada en la plena integración del individuo en la sociedad, por medio de la colaboración con programas desarrollados por distintas instituciones y organizaciones con la comunidad.

Los programas sociales constituyen una rama importante en la actuación de la Fundación Mapfre. Las tres líneas de acción son: comedores infantiles, emprendimientos sociales (apoyo a un centro comunitario de la Provincia del Chaco, donde se trabaja en el área de salud y trabajo) y comunidades desfavorecidas.

La metodología que utiliza la fundación para seleccionar las diversas propuestas que recibe cotidianamente es el formulario de presentación de proyectos, donde las instituciones deben llenar determinada información de interés para la fundación. Los criterios o mecanismos que usa la entidad para seleccionar o rechazar las propuestas tienen que ver con la relación con el objeto social de la fundación.

En cuanto al tipo de actividades que impulsa la empresa, por fuera de la fundación, se pueden encontrar acciones filantrópicas orientadas en donaciones de bienes adquiridos, de equipamientos y servicios de la empresa (asesoramiento técnico) y en programas sustentables a largo plazo.

Matriz Fundación Mapfre

Año de Creación	Fue creada en España en el año 1975. Sucursal en Argentina: fue creada en 1991.
Estructura Organizativa	<u>Consejo de Administración:</u> Presidente: Carlos Alvarez Jiménez, Representante en Argentina: Diego Sobrini, Responsable operativo: Sergio González Asturiano, Directora Ejecutiva: Paz Perrota. La Comisión se reúne cada dos o tres meses, donde analizan los proyectos, en base a las peticiones que llegan y deciden cuál van a apoyar.
Motivos o razones del origen	La empresa desde sus orígenes ha asumido la responsabilidad social de devolverle a la sociedad lo que había dado. Es por este motivo, que se decidió crear la Fundación.
Misión, Objetivos	<u>Fundación Mapfre:</u> Mejorar las condiciones de seguridad de las personas, la prevención de daños a los bienes materiales y la minimización de sus consecuencias, y la preservación del medio ambiente, configurando de este modo, el concepto de seguridad integral como símbolo de su filosofía de actuación. <u>Fundación Mapfre Medicina:</u> Promoción y apoyo a la investigación científica en el área de la salud, entendiendo ésta en su sentido más amplio acorde a la definición dada por la Organización Mundial de la Salud: "Salud es el estado de completo bienestar físico, psíquico y social, y no tan sólo la ausencia de la enfermedad".
Programas o áreas de acción	<u>Fundación Mapfre:</u> Áreas de actuación: Prevención de accidentes de trabajo. Higiene industrial. Protección del Medio Ambiente. Prevención de incendios y de accidentes de tráfico <u>Fundación Mapfre Medicina:</u> Traumatología y rehabilitación. Promoción de la plena integración social de los minusválidos físicos. Programas de promoción de salud: Banco de Alimentos, Centro Comunitario Barrio Alianza, IV Jornadas Médicas, Premio a la Investigación Científica, Becas Don Ignacio Larramendi, donación a hospitales.
Mecanismos de selección de propuestas	Formulario de Presentación de Propuestas. Relación de las propuestas con el objeto social de la Fundación.
Financiamiento Institucional	Los recursos provienen del Grupo Asegurador Mapfre España, en Argentina la Fundación funciona como una Sucursal de la Fundación Mapfre de España.
Vínculo entre Fundación y Empresa	"Todos los que trabajan en Mapfre deben formar parte de la Fundación y deben participar en los proyectos de la Fundación".
Comunicación de las Acciones	Campañas solidarias, Participación de los empleados, Newsletter, Página web: www.mapfre.com.ar/fundacion , Intranet
Rol de las Fundaciones Empresarias	La Filantropía a través de las fundaciones empresarias está bastante desarrollada. Hay que trabajar más en proyectos sustentables y no sólo en asistencialismo. A nivel operativo, la Fundación cuenta con poco personal especializado. Redefinición de nuevas metodologías a través de alianzas con ONGs y fundaciones pares.

Fundación BankBoston

La Fundación BankBoston es una organización sin fines de lucro que lleva más de 25 años de actividad en la Argentina. Su comienzo se remonta al 15 de mayo de 1973, con el inicio de actividades de la Escuela Argentina de Exportación. Desde entonces la Fundación contribuye con acciones concretas al desarrollo intelectual y espiritual de las personas en un marco de respeto mutuo e intercambio.

Valora la defensa de la industria nacional y de la empresa, promueve el desarrollo integral de la persona y asume el compromiso de fomentar la responsabilidad social. Es por esto que trabaja en todo el país en la elaboración y ejecución de proyectos propios y compartidos con otras fundaciones pares, programas educativos y culturales, becas y auspicios.

Por medio de la fundación, el BankBoston se propone actuar como una entidad "movilizadora", es decir, pidiendo ayuda a los distintos sectores de la sociedad para luego distribuir los recursos.

A la hora de aprobar el apoyo a un nuevo proyecto siempre tienen en cuenta el plan estratégico que está por detrás, la propuesta debe encuadrar dentro de las áreas que considera estratégicamente prioritarias.

Sus principales áreas de intervención son tres: la educación, la cultura y el compromiso social.

Dentro del primer área se desarrollan, por medio de la Escuela Argentina de la Exportación, creada en 1973 por la entidad, cursos y seminarios especializados en Comercio Exterior y Marketing Internacional. La fundación lleva adelante para promoverlo el Programa Boston XXI, un plan integral de actividades culturales y de capacitación empresaria en las más importantes ciudades del país y el Programa de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas, cuyo objetivo es formar grupos de empresas Pymes que aúnen fuerzas para exportar sus productos.

En el área de cultura, la fundación realiza ciclos culturales en el Centro Integral de Cultura, un espacio creado por la entidad, donde se ofrecen cursos de orientación vocacional, talleres de autoconocimiento y conferencias gratuitas sobre literatura,

cine, filosofía y ética, como también ciclos de conciertos solidarios y clases de perfeccionamiento musical.

Con respecto al área de compromiso social, la fundación promueve la acción social ayudando a quienes ayudan, es decir trabaja en conjunto con otras organizaciones sin fines de lucro y entidades de bien público y con otras fundaciones empresarias, mediante el financiamiento de proyectos, capacitación y soporte.

La metodología asociativa que utiliza la fundación para llevar a cabo los programas responde a dos ventajas fundamentales, una de ellas, es la multiplicación de los resultados obtenidos y la otra, es que propicia un mayor involucramiento de la empresa y de cada uno de los actores en la evolución, desarrollo e impacto de cada uno de los proyectos.

Además, la fundación respalda y apuesta a la investigación como herramienta para proponer soluciones a las problemáticas sociales. Entre sus principales realizaciones se encuentran el Informe Blanco sobre el Sistema educativo Argentino, el Plan de Reformas del Sistema Judicial Argentino y el Programa para atacar a la Pobreza.

Entre sus principales programas se encuentran:

- *Programa Crecer*: es un proyecto educativo y de integración comunitaria, cuyo objetivo es brindar oportunidades a quienes se encuentran con obstáculos en su inserción laboral y social. El programa contempla clases de apoyo escolar, cursos y talleres de capacitación docente, cursos y provisión de equipos de computación y actividades recreativas infantiles; y promueve el cuidado de espacios verdes. Desde el año 2000 se desarrolla en seis escuelas del barrio de Villa Soldati, del cual fueron beneficiados 5.000 alumnos y 120 docentes se encuentran en capacitación. El proyecto se basa en el establecimiento de alianzas con la Fundación Acindar, Asociación Conciencia, Universidad Nacional de La Plata, y Asociación Horizontes.
- *Programa Integrar*: es una iniciativa solidaria que surgió en 1999 para colaborar con la comunidad del Barrio Alianza, ubicado en la provincia de Chaco e integrada por 500 familias tobas y criollas. Desde el año 2000, la fundación junto a otras empresas decidieron sumarse en la construcción de un Centro Comunitario en el barrio, en la instalación de una fábrica de pañales, donde trabajan los propios

miembros del barrio. Este año, la fundación decidió fortalecer el compromiso de consolidar redes solidarias, a través de su apoyo al proyecto desarrollado por Cáritas en la localidad de Roque Saenz Peña en la instalación de una Huerta Comunitaria para mejorar la calidad de vida y laboral de la comunidad local.

- *Grupo Cruz del Sur XXI*: su principal objetivo es contribuir en la mejora de la calidad educativa. Es un proyecto que reproduce en nuestro país el proyecto originario de la "Academia Boston de las Artes", que propone la introducción del arte en la enseñanza escolar pública. Las escuelas que participan de este proyecto pertenecen a poblaciones de bajos recursos: dos en el Gran Buenos Aires, dos en la provincia de Chaco y dos en Santa Fe. Para llevarlo a cabo, se estableció una alianza con otras fundaciones, como Acindar, Bunge y Born y Navarro Viola. El proyecto involucra actualmente a 656 docentes y alcanza a una población de 3.600 alumnos.

Asimismo, dentro de la empresa se formó una red de empleados que comenzaron a interesarse en colaborar con la comunidad. Así surgió el programa de Voluntariado, denominado "Águilas Solidarias". Actualmente el 20% de los empleados del Banco participa de estas actividades y la empresa le otorga tres días al año para llevarlo a cabo. La intención de la fundación es poder incorporar también a los clientes en los proyectos de acción social de la entidad.

La empresa también realiza contribuciones filantrópicas a entidades sin fines de lucro, auspicia eventos sociales, asiste a comedores comunitarios, involucra al personal en las acciones sociales que realiza el banco a través del programa de voluntariado.

Matriz Fundación BankBoston

Año de Creación	15 de Mayo de 1973
Estructura Organizativa	Consejo de Administración: Presidente de la Fundación: Manuel Sacerdote, Vicepresidente Ejecutivo: Enrique Morad, Director del Instituto de Comercio Internacional: Félix Peña. Director del Programa para el Desarrollo Sectorial de las Exportaciones: Elvio Baldinelli. Director del Centro Integral de Cultura: Enrique Cassagne. Directora del Proyecto de Compromiso Social: Susana Trod. Trabajan alrededor de 25 personas (efectivas).
Motivos o razones del origen	La empresa ha asumido su compromiso con la comunidad y con el tema de la responsabilidad social. Se utilizó el modelo de otras fundaciones del banco en otros lugares del mundo, adaptando a la realidad argentina.
Misión	Promover, estudiar, investigar y difundir las disciplinas relacionadas con el desarrollo del hombre en sus más diversos aspectos, y lograr una verdadera integración entre la institución y el medio social en que se desenvuelve.
Objetivos	Contribuir al crecimiento de la sociedad requiere compromiso, profesionalismo y dedicación. La Fundación promueve la acción social ayudando a quienes trabajan en esta dirección.
Valores	<i>Responsabilidad:</i> reconocer y asumir el rol del sector privado en la construcción de una sociedad mejor. <i>Conocimiento:</i> alentar la creación de nuevas ideas. <i>Respeto:</i> defender los derechos personales y crear oportunidades para satisfacer necesidades diversas. <i>Profesionalismo:</i> actuar con dedicación y eficacia, buscando la mejor asignación de los recursos. <i>Constancia:</i> todos sus esfuerzos están dirigidos al desarrollo permanente de las personas y la comunidad. <i>Simplicidad:</i> va directamente a la solución de los problemas ayudando a quienes ayudan, en los límites de la realidad y las propias posibilidades.
Programas o áreas de acción	Trabaja en la elaboración y ejecución de proyectos propios y compartidos con otras fundaciones pares. Principales áreas: 1.Comercio Exterior: se otorgan becas por medio de la Escuela Argentina de la Exportación Seminarios y cursos sobre Comercio Exterior y Marketing Internacional. 2. Centro Integral de Cultura: ciclos culturales, musicales, galería de arte.3. Compromiso Social: Programa Crecer (Villa Soldati). Programa Arte en la educación en escuelas del interior. Programa de Voluntariado: "Águilas Solidarias".
Mecanismos de selección de propuestas	Apuntan a armar programas, especialmente de participación comunitaria y asistencia educativa, valorando las alianzas, con un objetivo de sustentabilidad. A la hora de aprobar un proyecto siempre toman en cuenta el plan estratégico que está por detrás.
Financiamiento Institucional	Los recursos son generados por los servicios propios: cursos, seminarios, carrera terciaria de Comercio Exterior, cuyas utilidades vuelven a ser invertidas en otros programas de bien público. Se componen además, de un aporte anual del Banco y, a veces, con cursos de terceros bajo administración.
Vínculo entre Fundación y Empresa	La Fundación es independiente financieramente, tiene su propio personal.
Comunicación de las Acciones	Las acciones se comunican internamente a través de la Gerencia de Recursos Humanos, y externamente por medio de la Gerencia de Relaciones Institucionales. Página web: www.fundacionbankboston.com.ar
Rol de las Fundaciones Empresarias	Multiplicación, desarrollo y sustentabilidad de los proyectos para lograr mayores y mejores resultados.

8. Análisis de los Resultados

En esta sección se presentarán los principales resultados obtenidos a través del trabajo de campo en las siguientes áreas temáticas:

- A) Año de Creación de la Fundación.
- B) Motivaciones de las Empresas para crear su propia fundación.
- C) Estructura organizacional e institucional de las fundaciones.
- D) Declaración de la misión, valores y principios.
- E) Programas o áreas de actuación.
- F) Mecanismos y criterios para seleccionar las propuestas.
- G) Relación entre la Empresa y la Fundación.
- H) Gestión de la comunicación de las acciones.
- I) Financiamiento Institucional.
- J) Cobertura geográfica.
- K) Opiniones acerca del Rol de las Fundaciones Empresarias.

A) Año de Creación de la Fundación.

Las fundaciones empresarias analizadas son relativamente jóvenes, con un promedio de edad de entre 3 y 40 años, creadas a partir de empresas, familias o individuos como un brazo social donde poder canalizar las acciones sociales que venía desarrollando la empresa antes de su existencia.

B) Motivaciones de las Empresas para crear su propia fundación.

Las motivaciones o las causas para crear su propia fundación que fueron señaladas por los entrevistados son: "el compromiso con la sociedad ha formado parte del valor intrínseco de la empresa", "canalizar en forma directa las acciones y actividades que la comunidad espera de la compañía", "satisfacer las necesidades de las comunidades locales" y "cumplir con la responsabilidad social de la empresa hacia la sociedad".

Cuadro 1

Motivaciones para crear las fundaciones

Motivaciones

- *El compromiso con la sociedad ha formado parte del valor intrínseco de la empresa.*
- *Canalizar en forma directa las acciones y actividades que la comunidad espera de la compañía.*
- *Satisfacer las necesidades de las comunidades en las que operamos.*
- *La empresa ha asumido desde sus orígenes la responsabilidad social.*

C) Estructura organizacional e institucional de las fundaciones.

En la mayoría de las fundaciones empresarias entrevistadas, la estructura de la organización está conformada por los principales directivos y gerentes de las principales áreas de la empresa, que ocupan paralelamente cargos de mayor rango en las fundaciones.

Las fundaciones cuentan con un Consejo de Administración, que está integrado por las máximas autoridades de la entidad y es el que se ocupa, por lo general, de las cuestiones estratégicas de funcionamiento. Los cargos estipulados son el de

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y Director Ejecutivo. De las cuestiones tácticas y el manejo cotidiano de la entidad se encarga el Comité Ejecutivo, quien maneja la estructura del personal de la entidad. Depende del caso particular de las fundaciones el que dicha estructura se encuentre formada por personal en relación de dependencia, asesores y consultores externos y el voluntariado. Las que poseen personal asignado a la gestión consignan 4 empleados o más, existiendo también casos particulares de fundaciones que cuentan con un plantel de 18 o más empleados.

D) Declaración de la misión, valores y principios.

Con respecto a la formulación de la misión, valores y principios que imperan en las fundaciones, se puede observar que la tendencia de las mismas es apuntar a mejorar algún aspecto particular de la sociedad en general y de la comunidad, en base a programas que estén relacionados estrechamente con el objeto social de la entidad y encuadrados en la política estratégica de la empresa.

En las fundaciones entrevistadas se detectó que la misión que se había formulado desde un principio se mantuvo con el correr del tiempo, aunque en algunos casos, manifestaron que hubo una ampliación y redefinición de los objetivos y políticas, debido a los cambios ocurridos en el país en los últimos años y a la creciente demanda de las necesidades sociales.

E) Programas y áreas de actuación.

Cuadro 2

Principales áreas temáticas que cubren las Fundaciones

Principales Áreas Temáticas	Cantidad de Fundaciones
Educación	4
Salud	3
Medio Ambiente	3
Cultura	2
Investigación Científica	1

Las principales áreas de actuación que señalaron las fundaciones empresarias a la hora de gestionar sus programas están orientadas a temas como la educación (4 de las 5 fundaciones empresarias), seguido por salud y medio ambiente (3 fundaciones empresarias), cultura (2 fundaciones) por último, acciones que promuevan la investigación científica (1 fundación).

Con respecto a los programas, se observa que la mayoría de las fundaciones seleccionadas están incorporando nuevos criterios en su proceso de decisiones y desarrollo de programas como proyectos orientados a la inversión social basados en el desarrollo y libre participación de los empleados en acciones sociales (voluntariado corporativo), en alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro y relaciones de cooperación con las comunidades locales donde opera la empresa.

Sin embargo, también se percibe que las fundaciones siguen realizando acciones filantrópicas tradicionales tales como donaciones de dinero, donaciones de productos o servicios, auspicios a eventos de entidades sin fines de lucro (patrocinio) o apoyo a actividades culturales y científicas (mecenazgo).

Por lo general, los programas son elegidos y evaluados por la propia fundación,

como es el caso del Fundación Acindar y Bank Boston, y en muy pocos casos, cuentan con el apoyo de un Comité independiente integrado por distintos especialistas, como en la Fundación YPF.

Tal como se observa en el Gráfico 3, los tipos de modalidades de acción más utilizadas por las fundaciones son: donaciones (las 5 fundaciones empresarias gestionan sus actividades en el campo de la filantropía), mecenazgo e inversión social (3 fundaciones empresarias desarrollan actividades de este tipo), y 2 de las fundaciones señalaron que realizan patrocinio.

Cuadro 3
Modalidades de acción desarrolladas por las fundaciones

Tipos de Modalidades de Acción	Cantidad de fundaciones
Filantropía	5
Inversión Social	3
Mecenazgo	3
Patrocinio	2

F) Mecanismos y criterios para seleccionar las propuestas.

El grado de desarrollo de las contribuciones de las fundaciones empresarias se manifiesta, entre otros elementos, en la existencia de una estrategia explícita que orienta su accionar y en la formulación y utilización de criterios y políticas que guían la toma de decisiones y la gestión de las donaciones y contribuciones.

Con el fin de determinar la existencia de este tipo de criterios se preguntó a los entrevistados acerca de la existencia y utilización de criterios definidos para apoyar o excluir pedidos de donación. Al analizar las respuestas se observa que gran parte de las fundaciones manifiestan tener políticas explícitas respecto a los pedidos que apoyan.

Entre los criterios que utilizan para seleccionar, priorizar y evaluar los proyectos, depende en gran medida del programa en sí y de las estrategias de trabajo de cada fundación en particular.

Los criterios que más utilizan las fundaciones y que fueron mencionados por los entrevistados se encuentran: la sustentabilidad de los proyectos a largo plazo (de las 5 fundaciones empresarias analizadas 4 fundaciones afirmaron utilizar este criterio) , la priorización de zonas cercanas a la empresa (3 fundaciones empresarias), la relación objeto social de la fundación con el pedido que apoyan de entidades sin fines de lucro (2 fundaciones), y la cantidad de beneficiarios y la duración en el tiempo de la donación (2 fundaciones).

Otros criterios que fueron señalados por las fundaciones son: la cobertura de temas sociales urgentes, el tipo de entidad que apoyan, los campos de acción y las alianzas con ONGs y fundaciones pares para encarar proyectos en forma conjunta.

Cuadro 4
Criterios explícitos que utilizan las Fundaciones

Criterios explícitos	Cantidad de fundaciones
Duración en el tiempo de la donación	2
Priorizan zonas cercanas o de influencia a la empresa	3
Cubren temas sociales urgentes	2
Cantidad de beneficiarios	2
Relación Objeto Social	3
Sustentabilidad de los proyectos	4

Son muy pocas las fundaciones que poseen un documento escrito en el que los criterios se encuentren formalizados o en el que se expresen con claridad las prioridades que orientarán sus aportes.

Sin embargo cuando reciben propuestas de diversas entidades sin fines de lucro, el tipo de metodología que más usan para orientar a los solicitantes acerca de los intereses y prioridades de la fundación son: la importancia del seguimiento y

evaluación de los programas (2 fundaciones), la convocatoria de concursos (2 fundaciones), otra metodología (2 fundaciones) : monitorear las necesidades de la comunidad y establecer contacto con los miembros claves de la comunidad, y la presentación de formularios para las propuestas (1 fundación).

Con respecto a la evaluación de la estrategia de relación con la comunidad, se pudo observar que algunas fundaciones están desarrollando indicadores de evaluación, orientados más a la descripción de la cantidad de acciones implementadas, que a indicadores que permitan medir el impacto de la acción en la sociedad u otros logros asociados a la construcción del capital social.

Cuadro 5
Metodologías que utilizan las fundaciones para seleccionar sus programas

Tipos de Metodologías	Cantidad de Fundaciones
Convocatoria de concursos	2
Formulario de presentación de propuestas	1
Seguimiento y Evaluación	2
Otras Metodologías	2

G) Relación entre la Empresa y la Fundación

En la Argentina, las fundaciones empresarias siguen manteniendo un lazo estrecho con la empresa madre y una relación de dependencia debido a que son muy pocos casos de fundaciones que tienen un patrimonio propio ya que siempre dependen de la empresa que les entrega los fondos para su operación.

Esta relación se ve reflejada en las fundaciones entrevistadas, que constituyen una herramienta de la conducción empresarial y poco las distingue de su Departamento de Acción Comunitaria o de Relaciones Institucionales.

Es importante agregar además que los entrevistados remarcaron la importancia de que todos los que trabajan en la empresa forman parte de la fundación y que la fundación mantiene relación, en algunos casos puntuales, con otras áreas de la empresa, como la de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales.

H) Gestión de la comunicación de las acciones.

Los mecanismos más habituales utilizados para la difusión de las acciones realizadas han sido la comunicación en el boletín interno de la empresa (5 fundaciones), en la página web o web site de la fundación, la inclusión de una sección sobre las contribuciones realizadas en la memoria y balance anual de la empresa. También otras herramientas de comunicación fueron mencionadas con menor magnitud como: envío de gacetillas de prensa a los medios y campañas solidarias.

Existe una fuerte tendencia a comunicar de manera abierta y transparente las acciones que estas fundaciones desarrollan con la comunidad tanto al interior como al exterior de la misma.

Sin embargo, son muy pocas las fundaciones que poseen o han publicado un balance social⁹², con excepción de la Fundación YPF y Metrogas que cuentan con dicho instrumento y que han sido publicados recientemente.

Tal vez uno de los factores sea la falta de conocimiento de algunas fundaciones acerca de la información que deben incluir dentro del balance social y la falta de una política uniforme e integral respecto a los conceptos que debieran ser transparentados y revelados en el balance social.

⁹² El balance social es una herramienta de auditoría social que permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización. "El Balance Social. Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial" (IDEA), Octubre 2001.

Cuadro 6

Herramientas de Comunicación que utilizan las Fundaciones para difundir sus acciones

Herramientas de Comunicación	Cantidad de Fundaciones
Publicación en la memoria y balance anual	5
Balance Social	2
Página Web	5
Boletín interno de la empresa	5
Campañas solidarias	2

D). Financiamiento de las Fundaciones.

Si bien las fundaciones son reticentes a la hora de difundir sus presupuestos de responsabilidad social empresaria, se puede observar que los mismos oscilan entre U\$S 200.000 y U\$S 4 millones.

Algunas adujeron políticas corporativas de confidencialidad y otras la dificultad en definir un presupuesto aproximado, ya que al ser programas transversales a la empresa se utilizan una variedad de presupuestos.

Cuadro 7

Presupuesto Anual de las Fundaciones

Presupuesto Anual	Cantidad de Fundaciones
US\$ 4.000.000	1
US\$ 3.500.00	1
US\$ 300.000	1
US\$ 200.000	2

J). Cobertura Geográfica

La gran mayoría de las fundaciones señalan que las acciones y programas que gestionan se realizan principalmente en la provincia de Buenos Aires (3 fundaciones) y en el interior del país (de las cinco fundaciones tres afirmaron que operan en algunas provincias del interior, priorizando zonas de influencia donde funciona la empresa). Hay que remarcar además que en algunos casos (2 fundaciones empresarias) operan en Capital Federal y sólo una se limita a cubrir todo el país.

Cuadro 8

Area geográfica en las que las fundaciones localizan la acción comunitaria

Cobertura Geográfica	Cantidad de Fundaciones
Buenos Aires	3
Capital Federal	2
Todo el país	1
Interior	3

K. Opinión acerca del Rol de las Fundaciones Empresarias en la Argentina

Se les preguntó a los entrevistados su opinión respecto al rol que cumplen actualmente las fundaciones empresarias en el país y sobre los obstáculos y cambios que se deben producir para mejorar el papel de las fundaciones y la situación actual de la filantropía empresaria y la responsabilidad social.

Los resultados indican claramente que existe un alto grado de reconocimiento a la importancia en desarrollar más programas sustentables desde las fundaciones y avanzar hacia un paradigma de inversión social por sobre el asistencialismo (4 de las 5 fundaciones empresarias seleccionadas). La tendencia de las fundaciones es desarrollar una estrategia proactiva de relación con la comunidad a través de acciones y programas enmarcados en el concepto de desarrollo sustentable, y continuar manteniendo una actitud sensible frente a las continuas demandas de donaciones provenientes mayoritariamente de entidades de bien público.

También, afirmaron que se requiere una mayor transparencia en la gestión de los recursos y fondos de la fundación y más personal especializado en la gestión de las contribuciones sociales (2 fundaciones).

Por último, señalaron que es necesario una redefinición de nuevas metodologías a través de alianzas estratégicas con ONGs y fundaciones pares.

Cuadro 9

Opinión acerca del Rol de las Fundaciones Empresarias en la Argentina

Rol de las Fundaciones	Cantidad de Fundaciones
Avanzar hacia un concepto de inversión social por sobre el de asistencialismo	4
Desarrollar más programas sustentables	4
Más personal especializado	2
Redefinición de nuevas metodologías a través de alianzas con ONGs y fundaciones pares	1
Mayor transparencia en el manejo de los recursos	2

9. Conclusiones

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal conocer los criterios que utilizan actualmente algunas fundaciones empresarias existentes en la Argentina para encauzar sus acciones en el campo de la responsabilidad social.

A partir de los objetivos planteados y el análisis empírico y conceptual de la temática estudiada, surgieron una serie de interrogantes o preguntas que fueron plasmadas en la formulación de tres hipótesis:

- 1. Las fundaciones empresarias son percibidas como un elemento estratégico dentro de la empresa para su éxito.**
- 2. Las empresas con fundaciones se caracterizan por una visión a largo plazo en el concepto de Responsabilidad Social.**
- 3. Los grupos empresarios que tienen fundaciones poseen criterios más transparentes y racionales en sus acciones filantrópicas.**

Con respecto a la hipótesis N° 1, **“Las fundaciones empresarias son percibidas como un elemento estratégico dentro de la empresa para su éxito”** se pudo observar que no se ha implementado un cambio de paradigma dentro de la empresa, donde las mismas vean a las fundaciones como un elemento estratégico (los 1, 2 y 3). Esto se debe a que las fundaciones no resultan ser un signo de mayor compromiso social de la corporación. El grado de sofisticación de la estrategia y de sus acciones no guarda una relación significativa con la presencia de una fundación en la empresa.

Sin embargo, resulta importante destacar que en la mayoría de los casos las consideran como una modalidad organizativa que permite una mayor eficiencia y centralización de las actividades que la empresa respectiva ya venía realizando; responde a la iniciativa de una personalidad importante de la empresa, en general el fundador, quién poseía "inquietudes sociales"; y se las consideran como un espacio alternativo a la propia empresa para encauzar acciones filantrópicas con un grado de

mayor profesionalismo y como un contribuyente significativo para proyectos con la comunidad que las empresas ponen en marcha.

En relación a la hipótesis N°2 **“Las empresas con fundaciones, se caracterizan por una visión a largo plazo en el concepto de Responsabilidad Social”**, se pudo constatar que las empresas que han adoptado el concepto de responsabilidad social por medio de sus fundaciones no presentan en su totalidad la característica de una visión de largo plazo integrada (cuadro 4), tanto en sus políticas como en su gestión operativa. En general los programas están enfocados a mostrar resultados en el primer año de ejecución.

Los modelos de gestión de las fundaciones empresarias parecen seguir conviviendo con dos enfoques: el tradicional de filantropía y uno más orientado a una mirada integral de la responsabilidad social. Por un lado, se observa que las fundaciones continúan realizando donaciones en forma esporádica, y por otro, canalizan sus acciones a través de programas más estratégicos y sustentables en el tiempo.

La mayoría de los miembros claves de las fundaciones entrevistadas coincidieron en la idea de que las organizaciones deben avanzar hacia un concepto de inversión social por sobre el de asistencialismo, “con una visión a largo plazo” y apuntando más al fortalecimiento de programas sustentables con evaluación de resultados.

Es importante destacar que en las cinco fundaciones empresarias analizadas, los grupos económicos que le dieron origen desarrollan paralelamente actividades vinculadas al campo de la Responsabilidad Social por fuera de la fundación y las razones son muy variadas: desde “por razones de proximidad geográfica, el proyecto queda cerca de la planta” o “siempre se hizo así”.

Con respecto a la hipótesis N°3, **“Los grupos empresarios que tienen fundaciones poseen criterios más transparentes y racionales en sus acciones filantrópicas”**, se pudo determinar que en algunas de las fundaciones empresarias analizadas existen criterios transparentes y racionales para gestionar sus acciones filantrópicas (cuadro 5). Por ejemplo, la Fundación YPF es un caso de una fundación de origen empresarial en la Argentina que está generando en sus metodologías de trabajo, acciones sustentadas en un plan estratégico y programas con gran impacto social. Los subsidios se entregan a través de llamados a concursos abiertos convocados en los

medios gráficos, con la publicación en Internet de las bases y la selección de los ganadores la realizan comités independientes formados por especialistas reconocidos en las áreas que intervienen.

En todos los casos (cuadro 6) se observa que las acciones realizadas se presentan al público por medio de Memorias Anuales, pero por lo general, salvo excepciones, no se indica exactamente el monto de cada actividad. Pero, por el momento, hay cierta reticencia de informar los presupuestos que se utilizan en cada proyecto (cuadro 7).

10. Implicancias para la gestión de fundaciones y futuras

investigaciones:

En materia de capacitación, las fundaciones requieren, cada vez más, incorporar criterios de eficiencia y eficacia a su funcionamiento organizacional. El tema del planeamiento, la evaluación del desempeño y la necesidad de rendir cuentas, constituyen elementos para el fortalecimiento institucional que han de redundar asimismo en una mejor gestión de los recursos y una mayor capacidad de toma de decisiones en un entorno social complejo y dinámico.

Con frecuencia las fundaciones miden su efectividad de manera implícita y no explícitamente y esto se debe a que carecen de políticas formales que les permitan explicar o dar a conocer con mayor transparencia y visibilidad sus acciones. Si bien existen nuevos mecanismos o instrumentos de medición de los resultados y del impacto que pueden generar sus programas a nivel interno y externo, como la publicación del balance social, todavía impera en la cultura interna de la organización una brecha entre el discurso y la práctica.

Por otro lado, no hay una toma en las decisiones de forma independiente, ya que muchas fundaciones empresarias manejan o establecen una relación de tipo vertical, donde las decisiones se toman desde el Directorio. Es muy común que los miembros claves de las fundaciones ocupen de antemano cargos jerárquicos en la empresa, generalmente son los altos directivos y gerentes de áreas importantes de la misma los que manejan a la fundación.

Para seleccionar las propuestas y facilitar la transparencia en la metodología es aconsejable que las fundaciones tengan un Comité Independiente, integrado por un equipo multidisciplinario, que trabaje en forma conjunta con la entidad y con los responsables de los programas.

¿Las fundaciones deberían ser más autónomas, en el sentido de poder fijar sus propósitos y modalidades de intervención y desde allí negociar el financiamiento requerido?. Sería lo recomendable y, para esto, necesitarían de recursos humanos especializados que puedan elaborar estrategias a largo plazo. En muy pocos casos las fundaciones cuentan con un capital propio, siempre dependen de la empresa que es la

que les entrega los fondos necesarios para su operación.

¿Las fundaciones deberían de dejar de funcionar en forma aislada y autónoma de la empresa para formar parte integral de la misma?. En un trabajo realizado por el Instituto Universitario IDEA⁹³ sobre las tendencias y oportunidades de la responsabilidad social empresarial en la Argentina se señala que algunas fundaciones contemplan disminuir su presencia para fortalecer la vinculación directa de la empresa con sus stakeholders.

Las fundaciones donantes de primera línea tienen el desafío de sembrar prácticas exitosas tanto por sus características, pues cuentan con la posibilidad de asumir riesgos y producir múltiples resultados, como por el promover un ambiente favorable al desarrollo del asociacionismo en la sociedad civil.

De esta manera surge una serie de interrogantes como plantea Christine W. Letts⁹⁴ en uno de sus ensayos acerca del futuro comportamiento de las fundaciones empresarias y que, seguramente, va a permitir una mayor profundización sobre sus prácticas.

¿Hasta qué punto los donantes “las fundaciones” son explícitas en cuanto a las prácticas que son importantes para lograr sus estrategias generales?. ¿Cuáles de estas prácticas se deciden a nivel del directorio cuando se establecen las prioridades y programas de provisión de fondos?. ¿Establecen las fundaciones estrategias de asignación de recursos explícitas, tales como a qué desean que el personal destine su tiempo?. ¿Consideran el personal y el directorio todas las implicancias de los distintos tipos de aportes y eligen el tipo que mejor se adapta a cada situación?. ¿Consideran que las reuniones con los distintos beneficiarios les genera beneficios?.

Sin duda, este trabajo de investigación permitió profundizar las implicancias sobre el conocimiento y gestión de la filantropía empresaria en Argentina y sentar las bases para futuras investigaciones y preguntas nuevas que se desarrollen sobre la temática.

⁹³ La Responsabilidad social empresarial en la Argentina: Tendencias y oportunidades, por Florencia Roitstein, Instituto Universitario IDEA, Documento de la Dirección de Investigación, Mayo 2003.

⁹⁴ Christine W. Letts: "Capacidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro y prácticas de las Fundaciones Donantes, ¿Cómo se relacionan?". Borrador, 18 de septiembre 2002. Reunión 6 de la Sesión Ejecutiva sobre el Futuro de la Filantropía, convocada por el Centro Hauser para Organizaciones sin Fines de Lucro, Denver, Colorado, 11 de mayo del 2002.

Sería de mucho interés verificar las mismas hipótesis cada 2 años para analizar los cambios que seguramente ocurrirán en este campo.

Otra línea de investigación podría ser la de hallar fundaciones empresarias con una visión a largo plazo y entender qué los llevó a adoptar este enfoque para su gestión.

APÉNDICE

I. Cuestionario

- Año de creación de la Fundación.
- Nombre del creador de la Fundación, rol que desempeñaba en la misma (durante cuanto tiempo ejerció la función, evolución).
- Motivo o causa de origen de la Fundación.
- Misión planteada en su origen. ¿Coincide con la actual?. ¿Cuál fue la evolución?.
- Principales áreas de intervención. Principales proyectos.
- ¿Cuál y cómo es el vínculo entre la Fundación y la Empresa?. ¿Trabajan en conjunto o en forma independiente?.
- Participan los empleados de la empresa en los proyectos de la Fundación.
Reciben comunicación sobre la tarea que desarrolla la empresa.
- ¿Qué réditos le genera a la empresa tener una Fundación? (resultados intangibles, tangibles).
- ¿Cuántas personas trabajan en la Fundación? (organigrama). ¿En que nivel se encuentran dichas personas?. (cargos jerárquicos, gerenciales, no gerenciales, contratados, etc.).
- ¿Cómo se integra el Consejo de Administración de la Fundación?. ¿Cuántas veces se reúne por año?. ¿Tienen un Comité Ejecutivo?.
- ¿Cómo se sostiene la fundación? ¿Cuál es la fuente principal de ingreso de la fundación? (Donaciones provenientes de la empresa madre, donaciones en especie, donaciones en efectivo o otras).
- ¿Cuáles son sus principales beneficiarios (directos) de las acciones que realiza la fundación?. (Públicos)
- Trabajan o trabajaron alguna vez en alianza con otra fundación?
- ¿Cómo es el proceso de análisis y selección de las propuestas? (qué criterios utiliza la fundación para seleccionar las propuestas: concursos, formularios, etc.)
- ¿Qué rol cree Ud. que cumplen las Fundaciones de Empresas en Argentina?.
¿Cómo ve en un futuro el papel de las mismas?.
- ¿Qué opinión le merece la trascendencia que está teniendo el concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial?.

II. Bibliografía

- ◆ Abad, Francisco (2002) Fundaciones de Empresa, Artículo publicado en Cinco Días , España..
- ◆ Antxon, Olabe (2002) Jornadas sobre Responsabilidad Social. Balance Social: Instrumento de Gestión para la empresa social. Ponencia: Indicadores de Sostenibilidad en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa.
- ◆ Berger, Gabriel (1998), Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina.
- ◆ Calabro, Horacio Miguel (2002) "Dirección y Administración de Fundaciones", Aplicación Tributaria S.A., pág.15.
- ◆ Caruso, (1996) Modelos Empresariales, Fundación Esquel, 2000.
- ◆ Carnegie, A (1993) "The Gospel of Wealth", Essay of Philanthropy. Indiana University, Center on Philadelphia.
- ◆ Cortina, A. (1994): "Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial". Editorial Trotta, Madrid, España, pág. 81.
- ◆ Conferencia de Hispanics in Philanthropy: "Los latinos y la participación cívica, desafíos para la filantropía y el sector no lucrativo", Washington DC, Noviembre 1999.
- ◆ Dees, J. Gregory (1998) "Enterprising Nonprofits", en Harvard Business Review, 76, núm.1.
- ◆ Drucker, Peter; La Sociedad Postcapitalista, Editorial Sudamericana, 1993, Buenos Aires.
- ◆ Drucker, Peter, "What Business Can Learn from Nonprofits", in Harvard Business Review, 67, núm.4, 1989.
- ◆ Elba, Luna (1999) Fondos Privados, Fines Públicos: Fundaciones Empresarias en el campo social en Argentina, GADIS.
- ◆ IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector: "Hacia un Nuevo Contrato Social para el siglo XXI. Reflexiones y conclusiones por Inés González Bombal y Pedro Krottsch, 14 al 16 de septiembre de 1998, Bs.As.
- ◆ Estudio de Filantropía Empresaria, Instituto GALLUP de Argentina y Universidad de San Andrés, Febrero 1998.
- ◆ Ética y Transparencia en las organizaciones sociales. Fundación Compromiso, www.compromiso.org

- ◆ Foro Ecuménico Social: "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", Adolfo Sturzenegger, Mariano Flores Vidal, Germán Sturzenegger, 23 de Mayo 2003.
- ◆ Freeman, R.E., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.
- ◆ Goes de Paula, Sergio; Rhoden, Fabiola (1996) Empresas y filantropía en Brasil: Un estudio sobre el Premio Eco, ISE, Mimeo, Río de Janeiro.
- ◆ Hajduk, Margo (1994) Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas, Ed. Del autor, Buenos Aires.
- ◆ Juárez, Cecilia (2001), "El voluntariado del empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan". II Encuentro de Investigación y Desarrollo del Sector Social, Responsabilidad Social, Perspectivas y Desafíos, Córdoba.
- ◆ "La Empresa comprometida con el desarrollo social", Ciudadanía Empresarial al comienzo del Tercer Milenio, Fundación Juan Minetti, 27 de agosto, 1998.
- ◆ Lester, Salamon, 1992, " Americas Nonprofit Sector: A Primer", pág.18.
- ◆ Letts, Christine W., Ryan, William y Allen Grossman (1997) "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Ventures Capitalists", en Harvard Business Review, 70, núm.2 .
- ◆ "Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy", O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.
- ◆ Luna, Elba y Rodrigo Serrano, 1994, La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un Estudio Preliminar, Buenos Aires, GADIS.
- ◆ Luna, Elba, Filantropía en América Latina, Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), Bs. As, 1998.
- ◆ "Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la RS de las empresas", Unión Europea, 2001, pág. 7.
- ◆ Lozano, J.M. (1999): "Ética y Empresa"., Editorial Trotta, S.A. Madrid. Pág. 82-83.
- ◆ Lozano, J.F., La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad. En Cortina, A., Rentabilidad de la ética para la empresa. Madrid. Fundación Argentaria - Visor. Pág.97, 1997.
- ◆ Logan, D; Truffey,M., Companies in communities. Charities Aid Foundation, Londres. Pág.11. 1999.
- ◆ Marcelo Paladino; Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria, IAE,

Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral y Warwick Business School Coventry, Inglaterra, Junio 2002.

- ◆ Roitter, Mario, 1996, *La Razón Social de las Empresas*, Bs. As, CEDES.
- ◆ Roitter, Mario, 1995, *El Mercado de la Beneficencia: Algunas Evidencias sobre las características y dimensión de la Filantropía Empresaria en la Argentina*, en Thompson, Andrés (Comp.) Público y Privado, Las Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina, pág. 176-226, Bs. As, Losada/UNICEF.
- ◆ Roitter, Mario en "Estudio sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina" CEDES, 2000.
- ◆ Friedman, Milton,: *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, The new York Times Magazine, Sept. 13, 1970. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
- ◆ Mizrahi, Roberto: *Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social*, 1995.
- ◆ Morris, Tom. (1997): "Si Aristóteles dirigiera General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial", Barcelona, España.
- ◆ Porter, Michael Mark Kramer, "Philanthropy's New Agenda: Creating Value", *Harvard Business Review*, Nov.- Dic., 1999.
- ◆ Reis, T; *Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A scan, synthesis and scenario for action*, W.K. Kellogg Foundation, Enero 1999.
- ◆ Revista Mercado, Ranking: "Las 1.000 empresas que más venden ", Número 1020, Diciembre 2002, pág. 60.
- ◆ Revista Apertura, Edición Especial Sector Social: "Empresa & Comunidad", Octubre 1999.
- ◆ Revista Apertura, "Empresa & Comunidad", Edición Especial Sector Social, Octubre 1999, Buenos Aires.
- ◆ Revista *Ecología y Negocios*, Año 2, N°15, "El Camino hacia lo sustentable", Informe sobre el taller sobre Responsabilidad Social Corporativa, Mercados y Eco-eficiencia organizado por Ceads.
- ◆ Sabino, Carlos. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Edición Ampliada Lumen Hvmanitas, 1998.
- ◆ Senderowitsch, Roby (1999) *Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs ayudan a vender helados*, Ponencia presentada a ISTR-LAC, Chile.

- ◆ Sievers, Bruce,(1997) "If Pigs had Wings", Foundation News & Commentary, Noviembre/Diciembre 1997. Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?, IU Center on Philanthropy.
- ◆ Teixidó, S, Chavarri, R. (2000) " Filantropía y Responsabilidad Social en Chile". Documento presentado en el Congreso Internacional LASA, EEUU, pág.3.
- ◆ Teixidó, S y Chavarri, R, "Inversión Social: Algo más que un concepto, algo más que la responsabilidad de un solo sector". En Revista Filantropía y Responsabilidad Social, N° 6, 2001, Ediciones PROhumana.
- ◆ The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies – CEDES- Mario Roitter (Centro de Estudios de Estado y Sociedad): “Descubriendo el sector sin fines de lucro en Argentina: su estructura y su importancia económica” 1999.
- ◆ Thompson, Andrés (1992) Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°272, Buenos Aires, Oct.-Dic. Roitter, Mario M. (1995) El Mercado de la beneficencia, en Thompson, Andrés (compilador): Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina, Ed. Losada- UNICEF, Buenos Aires.
- ◆ Thompson, Andrés (1999): "Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria", Notas sobre una conferencia.
- ◆ Toro, O, L (1999), "Balance Social: Si quiere que cuente, cuéntelo". En Inversión privada en la educación pública. Editado por J. Swope y S, Teixidó. Cide, Santiago de Chile, págs. 61-73.

III. Glosario de conceptos y definiciones asociados a la Responsabilidad Social.

Alianzas estratégicas. Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en las que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos. (Fiszbein y Lowden¹).

Balance Social. Es una herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente. (Fuente: El Balance Social: Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, (IDEA)).

Capital Social². Es la aptitud de la sociedad para concretar alianzas o llegar a acuerdos e instrumentarlos, asociarse en redes comunitarias transversales, no jerárquicas y pluralistas, en constante persecución del bien común.

Ciudadanía Corporativa. (Corporate Citizenship) Es la forma de conducta de la empresa que refleja un comportamiento responsable y proactivo, tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes y con respecto a las comunidades, sociedad y medio ambiente natural. (Logan, Roy y Regelbrugge³). Es un proceso mediante el cual la compañía desarrolla y administra las relaciones con sus stakeholders (Waddock y Smith⁴).

Código de Conducta. "Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa, y algunas veces de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento" (Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 2001).

Comportamiento Social Empresario. (Corporate Social Performance) Es la configuración organizacional de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, políticas, programas y resultados observables que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa. Ha surgido como una evaluación o valoración del comportamiento corporativo, desde una perspectiva externa. (Wood⁵).

Comunidad. “La comunidad se basa en dos fundamentos reforzadores de las relaciones. Proporcionan lazos de afecto que transforman grupos de gente en entidades sociales semejantes a las familias amplias y transmiten una cultura moral compartida: conjunto de valores y significados sociales compartidos”. (Amitai Etzioni (2000): “La Tercera Vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo”, Editorial Trotta).

Contabilidad, Reporte y Auditoría Social. Es el conjunto formado por la medición y registro de la información, la evaluación de la performance de la empresa comparada con ciertos estándares o expectativas, y la compilación pública de esa información. Es una norma que busca que las empresas sean proactivas, reflexionen sobre sus prácticas y consideren la demanda de las partes afectadas por sus acciones. (Hess, David⁶).

Contrato Social. Se refiere a la relación que establece la empresa con la sociedad. Supone colocar en paralelo el papel económico de los negocios - la creación de la riqueza- con otras funciones realizadas por la empresa en y para la sociedad. (Bowen⁷).

Desarrollo de la Comunidad⁸. Es la operación armónica de la sociedad civil, organizada detrás de objetivos de bien común. Puede concebirse como un instrumento por el cual, mediante la organización y educación de las colectividades, se promueve la participación consciente de la población en el planeamiento y ejecución de programas de beneficio colectivo.

Desarrollo Sustentable. Se entiende como el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades futuras. Esta idea

afirma que la empresa tiene la responsabilidad de asegurar que sus actividades sean ecológicamente sostenibles. (Informe Nuestro Futuro Común, Gro Harlem Brundtland , Alianza Editorial, Madrid, 1988).

Ética Empresarial. Es el estudio de las conductas habituales de los integrantes de la empresa con respecto a las distintas partes interesadas (stakeholders), en lo relativo a su cualidad de integrar. (Fuente: Balance Social: Un enfoque integral, IDEA).

Ética Social. "Estudia las normas y principios morales de la vida colectiva en un ámbito institucional y no institucional. La ética social constituye el complemento necesario de la ética individual, que considera la responsabilidad del individuo con respecto a los demás y para consigo mismo". (Otfried Höffe, Ed. (1994). Diccionario de Ética, Editorial Crítica, España)

Filantropía Empresarial. Describe las contribuciones, donaciones en efectivo o en especie de las empresas en causas de caridad, instituciones educativas y otras organizaciones sin fines de lucro. (Mario Roitter, Andrés Thompson⁹).

Fundaciones Empresarias. Son una categoría de organización. Son instituciones vinculadas a una empresa o grupos de empresa con una misión orientada hacia los campos de la educación, salud, servicios sociales y desarrollo.

Gobierno Corporativo. (Corporate Governance) Se refiere al impacto que generan las decisiones de los ejecutivos a cargo de áreas funcionales o regiones sobre los distintos grupos de interés. (Philip Cochran¹⁰)

Indicadores Sociales. Se trata de parámetros, unidades de medida, índices de comportamiento, cuantificables y expresados en unidades monetarias, físicas o relacionales que explicitan características mensurables respecto de un accionar relacionado con lo social. (Fuente: Balance Social, Documento preparado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, IDEA).

Inversión Social. Constituye un enfoque más integral de la relación empresa y sociedad que supone la extensión de los criterios empresarios al campo social, quitándole la faz caritativa para otorgarle

otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. (Mario Roitter, Berger¹¹)

Inversiones éticas. Es una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, con medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros. Generalmente se usan criterios positivos de carácter cualitativo: grado de compromiso y participación de la empresa en la comunidad, su relación con los empleados, grado de compromiso medio-ambiental, calidad de productos y servicios, entre otros. (Fuente: Gutiérrez, B (2001): "Inversión socialmente responsable", Scampus, Finanzas).

Marketing Social. Es un proceso que incluyen las acciones de tipo social y humanitarias que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo social, lo humanitario y lo ecológico. La mayoría de los autores, como Kotler y Zaltman¹², utilizan un concepto de Marketing social en este sentido, es decir: la aplicación de los principios del marketing y sus metodológicas y técnicas para influir en un determinado público para su beneficio y el de toda la sociedad porque si tenemos en cuenta, que el concepto de Marketing se relaciona con las necesidades humanas y que si estas necesidades están relacionadas con lo social se deben satisfacer con la creación de un producto social, estaremos realizando un proceso de Marketing Social". (Daniel Mendive (1999): "Marketing Social", Buenos Aires, Argentina)

Marketing relacionado a una causa. (Cause Related Marketing) Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con valores o causas de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva. (Mario Roitter¹³).

Mecenazgo. Hace referencia al sostenimiento en el tiempo de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones. (Mario Roitter¹⁴).

Patrocinio. Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos

puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. (Mario Roitter, Justo Villafañe, Steve Sleight¹⁵).

Periodismo Social. El periodismo social es un periodismo que asume su responsabilidad en los procesos sociales, que reflexiona sobre su papel en el devenir social y se preocupa por la búsqueda de soluciones. El periodismo social se propone la articulación del eje social con los temas de la política y la economía en la agenda de los medios de comunicación. (Fuente: Tercer Sector, www.periodismosocial.org.ar).

Responsabilidad Social Empresarial. Es la adopción por parte de la empresa de una posición consistente en el activo compromiso de participar como ciudadana, contribuyendo a resolver los problemas de desarrollo de la comunidad. (Mc. Guire, A. Carroll, Frederick¹⁶). Es un concepto que va mucho más allá de las clásicas donaciones (filantropía corporativa) entendidas como acciones caritativas y abarca desde el cuidado del medio ambiente hasta la preocupación por el bienestar de los empleados.

Responsividad Social. (Corporate Social Responsiveness) Se refiere a la capacidad de una empresa para responder a las demandas o necesidades de la sociedad mediante procedimientos y mecanismos que permitan anticipar y reaccionar ante dichas circunstancias en prácticas humanas y formas fructíferas. (Ackerman, Sethi¹⁷).

Sociedad Civil. Es el conjunto de actores sociales que busca el bien común con un rol diferente al del Estado (regular las relaciones sociales) o de la empresa (generación de riqueza) Se pueden denominar como *organizaciones sin fines de lucro*; entre sus componentes más conocidos figuran las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), ONGs de desarrollo, fundaciones, corporaciones, agrupaciones de vecinos, clubes deportivos, etc. (Thompson, Andrés, 1992, 1995, Sin Fines de Lucro, Separata Boletín N° 272).

Solidaridad. La solidaridad es un sentimiento y un valor por los que las personas se reconocen unidas, compartiendo las mismas obligaciones, intereses o ideales y constituye uno de los valores

fundamentales dentro de la ética moderna. (Otfried Höffe, Ed.(1994): "Diccionario de ética", Editorial Crítica, Barcelona).

Stakeholders. Son cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. El término incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, Gobiernos, medios de comunicación, etc. (Freeman¹⁸).

Tercer Sector. Este sector está formado por organizaciones que no forman parte de la estructura del Estado ni del mundo de las empresas cuya existencia tiene por finalidad la satisfacción de necesidades públicas o sociales y no la acumulación de riqueza privada. (Thompson, Andrés, 1992, 1995, Sin Fines de Lucro, Separata Boletín N° 272).

Triple Balance. "La idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social." (Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 2001).

Voluntariado Corporativo. Es el ejercicio de la ciudadanía empresaria, a través del accionar de los miembros de una empresa (empleados), con las características propias del voluntariado social, pero en el marco de la institución. El trabajo voluntario proporciona a los empleados la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria a favor de la sociedad. (Gomes da Costa, Voluntariado corporativo Modus Faciendi, 5/09/2001).

¹ Autores citados por Marcelo Paladino, 2002, Documento de Investigación: Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

² Basado en Cohen, Don and Prusak Laurence: "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work ", Harvard Business School Press, 2001. Citado en Academy of Management Executive y en las Conferencias sobre "Capital Social " dictadas por Bernardo Kliksberg y Rafael La Porta, 35° Coloquio Anual de IDEA, "De los consensos a la acción ", Mar del Plata, 3-5 de Noviembre de 1999, págs. 70; 85 y 87.

³ Logan, D. D. Roy y L. Regelbrugge, 1997, Global Corporate Citizenship -Rationale and Strategies, Washington DC.

⁴ Waddock, S. y N. Smith, 2000, "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", Business and Society Review 105, N°. 1: 47-62.

⁵ Wood, D.J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review 16, N°4: 691-718.

- ⁶ Hess, David: "Regulating Corporate Social Performance: A new Look at Social Accounting, Auditing, Auditing and Reporting". Business Ethics Quarterly, 2001
- ⁷ Bowen, H.R., 1953, Responsibilities of the Businessman, Nueva York, Harper & Row Publishers.
- ⁸ Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad, Ezequiel Andre Egg, págs. 33-34, Ed.Lumen, Buenos Aires, 1998, 33 ° Edición.
- ⁹ Roitter, Mario (1996), La razón Social de las Empresas, Buenos Aires, CEDES.
- Thompson, Andrés, (1992), (1995): Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°. 272, Buenos Aires.
- ¹⁰ Corporate Governance, por Philip Cochran, págs.147-148 en Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics,edited by Patricia Werhane and Edward Freeman, Oxford, 1997.
- ¹¹ Berger, Gabriel (1998), Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina.
- ¹² Philip Kotler, Zaltman, son los autores más importantes de Marketing, elaboraron el concepto de Marketing Social.
- ¹³ Roitter, Mario, (1996), La Razón Social de las Empresas, Buenos Aires, CEDES.
- ¹⁴ Cfr., Roitter, op.cit., 1996.
- ¹⁵ Steve, Sleight, Patrocinadores: Un nuevo y eficaz sistema de marketing, Editorial McGraw- Hill de Management.
- ¹⁶ McGuire, J., 1963, Business and Society, new York: McGraw Hill.
- Frederick, W., 1978 (reprint 1994), Business and Society 33, N°.2: 150-164.
- Carroll, A. B., 1979, "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", Academy of Management Review 4: 497-505.
- ¹⁷ William Frederick, Robert Ackerman and Raymond Baur citado en Hess, David: "Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting." Business Ethics Quaterly, 2001
- ¹⁸ Freeman, R.E., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.