

Cuadernos de RSO » Vol. 6 N°1 · Año 2018

- **El papel de la economía desde el ethos cristiano: la construcción solidaria como ejemplo de economía subsumida a lo social** - Pablo Guerra
- **La Educación Superior conceptualizada como bien común: el desafío propuesto por UNESCO** - Oscar Licandro y Sandra Lorena Yepes
- **Transferencia de la metodología de los grupos CREA a las instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar)** - Luis Arocha, Guzmán Haretche, Fiorella Magnano, Horacio Ottonelli, Andrea Rodríguez, Mariana Silvera, Rafael Terra
- **Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural** - José Luis Vázquez-Burguete, Ana Lanero Carrizo y María Purificación García Miguélez
- **Negocios con la Base de la Pirámide que resuelven problemas sociales graves: el caso de Be Girl** - Gabriela Pacheco
- **Propuesta de sistema de evaluación de la Responsabilidad Social Interna** - Gisell Pinochet y Juan Pablo Mariño
- **Campañas de Marketing con Causa. Estudio sobre las percepciones y actitudes de los consumidores** - Enrique Bianchi, Leticia Pirard y Gaspar Gracia

El Programa de Investigación sobre RSE integra el Departamento de Administración y Finanzas de la UCU. Su misión es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE en Uruguay. Para ello, lleva adelante proyectos de investigación aplicada, difunde sus resultados, colabora con los actores involucrados en el tema y fomenta la creación de espacios de reflexión y debate sobre la RSE. Sus principales líneas de investigación son: la gestión de la RSE, los negocios inclusivos y el voluntariado corporativo.

Apoya:

ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA



Cuadernos de RSO

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

Universidad Católica del Uruguay
Departamento de Administración y Finanzas
Programa de Investigación sobre RSE

Departamento de
Administración
y Finanzas



Universidad
Católica del
Uruguay

Montevideo – Uruguay





Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay
Departamento de Administración y Finanzas
Programa de Investigación sobre RSE

Departamento de
**Administración
y Finanzas**



Universidad
Católica del
Uruguay

Montevideo – Uruguay

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

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

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

Esta revista está indizada en LATINDEX

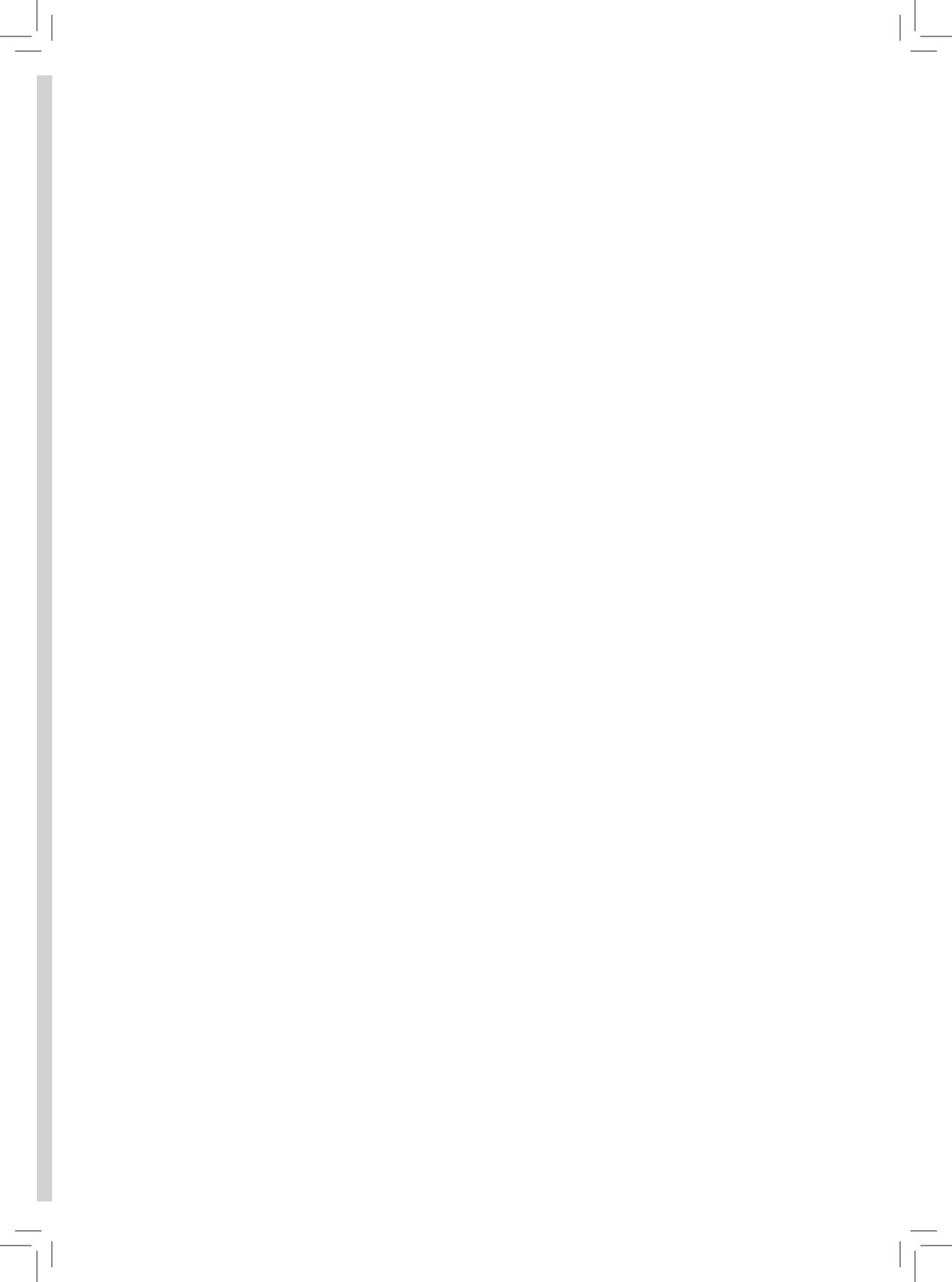
Esta revista está indizada en LATINDEX

**Programa de Investigación sobre RSE
Departamento de Administración y Finanzas
Universidad Católica del Uruguay**

8 de Octubre 2738
CP 11600 – Montevideo, Uruguay
Tel.: (598) 2487 2717 int. 6245
Fax: (598) 2487 1965

<http://ucu.edu.uy/es/node/29237>
Contactos: cuadernosderso@ucu.edu.uy
olicandr@ucu.edu.uy

Impreso y encuadernado en Mastergraf srl
Depósito Legal 363.163 - Comisión del Papel
Edición Amparada al Decreto 218/96





CUADERNOS DE RSO

Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones

Editor

Oscar Licandro - Universidad Católica del Uruguay

Comité Editorial

- Lisandro Alvarado Peña - Universidad de Zulia (Venezuela)
- Gabriel Berger - Universidad de San Andrés (Argentina)
- Analía Bettoni - Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
- Enrique Bianchi - Universidad Católica del Córdoba (Argentina)
- Cristina Calvo - Universidad de Buenos Aires (Argentina)
- Sergio Delgado Coto - Universidad Católica (Uruguay)
- Marisa Ferreira - Universidad de Porto (Portugal)
- Omar França - Universidad Católica (Uruguay)
- Daniela Gargantini - Universidad Católica de Córdoba (Argentina)
- Octavio Groppa - Universidad Católica (Argentina)
- Ana Hirsch - Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Carlos Hoevel - Universidad Católica (Argentina)
- Andrés Lalanne - Centro Latinoamericano de Economía Humana (Uruguay)
- Pablo Landoni - Universidad Católica (Uruguay)
- Ana Lanero - Universidad de León (España)
- Emerson Mainardes - FUCAPE Business School (Brasil)
- Juan José Martí Noguera - Centro de Estudios y Análisis Económico. Universidad Antonio Nariño. Sede Cali (Colombia)
- Gracia Navarro - Universidad de Concepción (Chile)
- Arminda Paço - Universidad de Beira Interior (Portugal)
- Jaqueline Pels - Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)
- Luis Perera Aldama - Insead Social Innovation Center (Francia)
- Enrique Piedra Cueva - Universidad Católica (Uruguay)
- Agustín Reyes - Universidad de la República (Uruguay)
- Álvaro Silva Muñoz - Universidad de la República (Uruguay)
- José Luis Vázquez - Universidad de León (España)
- Cecilia Zaffaroni - Equipos Mori (Uruguay)
- Adrián Zicari - Essec Business School (Francia)



CONTENIDOS » Vol. 6 – nº1 – 2018

- 9** **Editorial**
- 11** **El papel de la economía desde el ethos cristiano: la construcción solidaria como ejemplo de economía subsumida a lo social**
Pablo Guerra (Uruguay)
- 29** **La Educación Superior conceptualizada como bien común: el desafío propuesto por UNESCO**
Oscar Licandro (Uruguay) y Sandra Lorena Yepes (Colombia)
- 55** **Transferencia de la metodología de los grupos CREA a las instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar)**
Comité CAM (Uruguay) - Luis Arocha, Guzmán Haretche, Fiorella Magnano, Horacio Ottonelli, Andrea Rodríguez, Mariana Silvera, Rafael Terra
- 65** **Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural**
José Luis Vázquez-Burguete (España), Ana Lanero Carrizo (España) y María Purificación García Miguélez (España)
- 79** **Negocios con la Base de la Pirámide que resuelven problemas sociales graves: el caso de Be Girl.**
Gabriela Pacheco (Uruguay)
- 97** **Propuesta de sistema de evaluación de la Responsabilidad Social Interna**
Gisell Pinochet (Colombia) y Juan Pablo Mariño (Colombia)
- 111** **Campañas de Marketing con Causa. Estudio sobre las percepciones y actitudes de los consumidores**
Enrique Bianchi (Argentina), Leticia Pirard (Argentina) y Gaspar Gracia (Argentina)



EDITORIAL

Ponemos a disposición de nuestros lectores el décimo ejemplar de Cuadernos de RSO. Los números terminados en cero siempre adquieren un valor simbólico, particularmente cuando se trata de aniversarios o, como en este caso, de la cantidad de ejemplares publicados. Cuando comenzamos a publicar la revista, allá por el segundo semestre de 2013, sabíamos que estábamos embarcándonos en una aventura apasionante, pero no exenta de riesgos y dificultades. Nos resultaba difícil imaginar que cinco años después estaríamos publicando Cuadernos de RSO por décima vez. En ese momento teníamos claro el propósito de la revista, pero era difuso el espectro de temas que se publicarían, ignorábamos dónde encontraríamos los autores de los futuros artículos, resultaba una incógnita la aceptación del público objetivo y, fundamentalmente, teníamos grandes dudas acerca de si podríamos sostener el proyecto en el largo plazo. Hoy, transcurridos cinco años y diez ejemplares, vemos que todas esas dudas (y temores) se han disipado: por la vía de los hechos hemos construido una agenda de temas que encuentran cabida en Cuadernos de RSO (en el editorial del volumen publicado en Diciembre de 2015 describimos esa agenda), hemos encontrado autores mediante el networking construido a lo largo de estos años, sabemos que los artículos publicados interesan y son leídos y, como lo demuestra este nuevo ejemplar, el proyecto ha podido sostenerse en el tiempo. Sabemos que todo esto ha sido posible gracias al apoyo de muchas personas, con quienes siempre estaremos agradecidos.

En este volumen se incluyen siete artículos de autores de Argentina, Colombia, España y Uruguay. El primero es un nuevo y excelente documento escrito por Pablo Guerra, quien en esta oportunidad reflexiona sobre el papel de la economía mirada desde la perspectiva del ethos cristiano. El autor analiza el enfoque de la Doctrina Social de la Iglesia, que en contrario a los paradigmas hegemónicos, concibe la economía como una dimensión importante de la vida social, que debe estar sujeta a principios éticos y entre cuyos fines se encuentra el estar orientada al Bien Común, al pleno despliegue de la dignidad humana y a la primacía del trabajo sobre el capital. Bajo este enfoque, Pablo Guerra analiza cómo el “llamado a construir una ‘economía de la solidaridad’ implica reconocer el papel que juega lo axiológico en la construcción de alternativas económicas”.

En el segundo artículo, Oscar Licandro y Sandra Yepes responden al llamado hecho por UNESCO en 2015 a conceptualizar la Educación Superior como un bien común (ya no como un bien público). Según el autor es necesario reflexionar sobre las implicancias teóricas y prácticas de esta nueva forma de conceptualizar la Educación Superior, a efectos de que ese llamado produzca un impacto real transformador. En el artículo se explica el concepto de bienes comunes, se argumenta por qué es correcta desde el punto de vista teórico y práctico la propuesta de UNESCO, se presentan ejemplos sobre cómo el adoptar este enfoque contribuye a encontrar soluciones a algunos de los actuales problemas de la Educación Superior. Además, el autor sugiere que interpretar la Educación Superior como un bien común implica modificar los modelos actuales de su gobernanza y argumenta que el concepto de Responsabilidad Social Universitaria aporta una base teórica sobre la cual construir esos modelos.

El tercer artículo describe una apasionante experiencia uruguaya en el mundo de la gestión de las instituciones educativas: los grupos Compartir, Aprender y Mejorar (CAM). Estos grupos funcionan en base a la adaptación al ámbito educativo de la metodología CREA, diseñada en Francia luego de la Segunda Guerra Mundial para potenciar el trabajo de los pequeños

productores agropecuarios mediante el intercambio entre pares, con la finalidad de encontrar soluciones a problemas concretos y mejorar su actividad productiva. Los Grupos CAM, que están integrados por centros educativos públicos y privados del ámbito formal y no formal, adaptaron la metodología CREA a su realidad específica, con la finalidad de “a partir de la experiencia de reflexión colectiva, diseñar y proponer soluciones a problemáticas particulares, con el propósito de fortalecer los liderazgos, las instituciones y los procesos educativos que allí se desarrollan”. El artículo fue redactado por lo integrantes del Comité CAM.

El cuarto artículo, escrito por Jose Luis Vázquez, Ana Lanero María Purificación García, describe un interesante caso español sobre la creación de la marca de calidad territorial Reino de León Calidad Rural, que reúne un conjunto de actividades productivas orientadas a lograr un desarrollo endógeno mediante emprendimientos ambientalmente sostenibles y socialmente responsables, dentro de un espacio territorial ubicado al sur de la Provincia de León. Esta marca ha sido promovida como “referente colectivo para el desarrollo de una calidad de vida más allá de los estándares regulados y conforme a una nueva forma de comportamiento solidario que prioriza la calidad de los nexos de unión entre los ciudadanos, los territorios, todo tipo de productos y servicios, los productores y los consumidores”.

El quinto artículo aborda el tema de los Negocios con la Base la Pirámide y de las Empresas B, mediante del estudio del caso Be Gird. Esta empresa fue creada para contribuir a la reducción del nivel de deserción escolar de niñas africanas de sectores de bajos ingresos, causada por la imposibilidad de acceder a productos adecuados de higiene personal durante su ciclo menstrual. Este caso ilustra sobre el potencial de las empresas para involucrarse en la solución de los problemas sociales mediante su actividad productiva. Este artículo fue redactado por Gabriela Pacheco como trabajo final de evaluación de la asignatura Naturaleza de la Empresa, que se dicta en el MBA de la Universidad Católica.

En el sexto artículo, Gisell Pinochet y Juan Pablo Mariño describen un modelo y una metodología diseñada por ellos para evaluar la Responsabilidad Social Interna de las organizaciones en Colombia. El modelo divide esta responsabilidad en cinco factores, con sus respectivos sub-factores, en tanto que la metodología involucra el uso de 24 indicadores que son medidos mediante una escala tipo Likert. Los autores explican el proceso de construcción y validación de la metodología y describen los resultados de aplicarla en una institución sin fines de lucro que brinda servicios de salud en la ciudad de Bogotá.

Finalmente, en el séptimo artículo, Enrique Bianchi, María Leticia Pirard y Gaspar Gracia Daponte presentan los resultados de una investigación empírica sobre las percepciones y opiniones de los consumidores acerca de campañas de Marketing de Causa. Esta investigación, realizada en la ciudad argentina de Córdoba, se diseñó con la finalidad de someter a contrastación empírica seis hipótesis relativas a aspectos como: los comportamientos de respuesta de los consumidores ante este tipo de campañas, la imagen que se forman de las ONG y empresas involucradas o la calificación de esas acciones como expresión de la RSE. Además, los autores construyeron una tipología de consumidores, basada en la forma como éstos reaccionan ante los programas de Marketing de Causa.

El papel de la economía desde el ethos cristiano: la construcción solidaria como ejemplo de economía subsumida a lo social

RESUMEN

Para la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) la economía es una dimensión muy importante de la vida social que no puede ser guiada solo por una suerte de racionalidad instrumental sino que debe estar sujeta a determinada ética. Es así que entre los principios de la DSI destacamos cómo el campo de la economía y sus fines deben estar no solo interpelados sino además sujetos al Bien Común, a la dignidad de la persona humana y a la primacía del trabajo sobre el capital. En este artículo insistiremos que el papel que la DSI le confiere a la economía se puede interpretar como un caso de "economía subsumida a lo social" ("embedded economy") (Polanyi, 2000), junto a otras experiencias que forman parte de un ethos cristiano. El llamado a construir una "economía de la solidaridad" por lo tanto implica reconocer el papel que juega lo axiológico en la construcción de alternativas económicas.

Palabras clave: Doctrina Social de la Iglesia, Ética, Economía, Solidaridad.

DATOS DEL AUTOR:

Pablo Guerra

Título académico: Doctor en Ciencias Humanas

Pertenencia institucional: Instituto de Sociología Jurídica – Facultad de Derecho - UDELAR

Cargo: Profesor investigador

CONTACTO:
profecosol@yahoo.com

Recibido: 12/06/2018

Aceptado: 21/08/2018

ABSTRACT

For the Social Doctrine of the Church (SDC), economics is a very important dimension of social life that cannot be guided only by a sort of instrumental rationality but must be subject to certain ethics. Thus, among the principles of the SDC we emphasize how the field of economics and its ends must be not only questioned but also subject to the Common Good, to the dignity of the human person and to the primacy of work over capital. In this article we will insist that the role that SDC gives to the economy can be interpreted as a case of "embedded economy" (Polanyi, 2000), together with other experiences that are part of a Christian ethos. The call to build an "economy of solidarity" therefore implies recognizing the role played by the axiological in the construction of economic alternatives.

Keywords: Social Doctrine of the Church, Ethics, Economy, Solidarity



INTRODUCCIÓN

Para el autor del emblemático texto “La Gran Transformación” (Polanyi, 2000), la economía no constituye una dimensión autónoma y separada de la política y la cultura, sino que se encuentra incrustada y subsumida a un rico tejido de normas y valores, refiriéndose entonces a la “embedded economy” o economías imbricadas en lo social¹, casi lo mismo que Thompson denominaría una “economía moral de la multitud” (Thompson, 1979).

Ese rico tejido normativo ha estado siempre presente a lo largo y ancho de la historia de nuestras economías y de hecho el campo de la religiosidad asoma como uno de los más destacados a la hora de poner límites a la actividad productiva, comercial y mercantil. A manera de ejemplo, la institución del *shabbath* entre los judíos o la obligación de evitar cualquier acuerdo comercial a la hora del rezo entre los musulmanes.

El cristianismo en tal sentido no ha estado ausente cuando se trató de imponer, orientar o al menos educar en los principios y los valores que deberían tenerse en consideración a la hora de actuar en el plano económico. Es así que desde la antigua tradición compartida con el judaísmo asoman como especialmente testimoniales y proféticos, sendos pasajes del Antiguo Testamento que ponen su acento en asuntos tales como la solidaridad con el sufriente, la protección de los más débiles, la liberación del oprimido o la condena a quien acumula riquezas generando injusticias con el pobre. Con el mensaje de Cristo, quien pone énfasis en un Reino de justicia, paz y fraternidad, se consolida una cierta visión comunitaria sobre lo económico que se plasma no solo en algunas prácticas concretas (caso de las primeras comunidades) sino además en ciertos códigos de comportamientos que orientaban a los cristianos respecto lo que se esperaba de ellos (ej. las obras de caridad) y lo que no se esperaba de ellos (ej. comportamientos usureros). Es con la consolidación del capitalismo en el marco de la denominada cuestión social del S. XIX que el pensamiento cristiano da un nuevo paso, cuando en el seno del catolicismo se construyen las bases para la génesis de una Doctrina Social de la Iglesia. Efectivamente, desde 1891 la Iglesia Católica exhibe un conjunto de documentos que miran la realidad social y proponen con discernimiento algunas orientaciones para la acción. En ese contexto, la economía no será vista como una dimensión autónoma y ajena a los valores del Evangelio, sino por el contrario un ámbito desde donde los cristianos pueden y deben comportarse en vistas a la construcción del Reino.

Así entonces, la DSI puede ser vista como un nuevo ejemplo del ethos cristiano influyendo en los asuntos económicos. Nuestra hipótesis es que la economía, aún en tiempos tan reacios a miradas desde la ética como el presente, se encuentra influida por numerosas instituciones y marcos de pensamiento, siendo la DSI el que nos interesa presentar en esta ocasión.

Quisiéramos aclarar que en esta ocasión haremos referencia sobre todo al campo de la “Doctrina Social de la Iglesia” y no al más amplio término de “pensamiento social de la Iglesia” o incluso “doctrina social cristiana” (recuérdese la distinción alemana entre la Christliche Gesellschaftslehre de la estricta Soziallehre der Kirche). En ese sentido se explica que no hagamos referencia en esta oportunidad, por ejemplo, al notable aporte desde la teología de la liberación o incluso desde autores pertenecientes al humanismo cristiano. Este recorte, refiere a la distinción que realiza Scannone entre la DSI en sentido estricto (los documentos del Magisterio) y en sentido amplio (como disciplina teológica), siendo ésta última según Pierre Bigó referida “al

¹Dice Polanyi: “La economía del hombre, por regla general, queda sumergida entre sus relaciones sociales” (Polanyi, 2000: 74)

conjunto de criterios de discernimiento que están en la conciencia de los fieles que viven más intensamente su fe y su compromiso social” (en CELAM, 1994: 59).

En segundo lugar debemos precisar que el enfoque concreto en el que nos detendremos en este artículo es el de la economía solidaria, como una de las tantas expresiones con connotaciones económicas manejadas por la DSI. Analizaremos en tal sentido, cuál ha sido la historia de este concepto en los textos de la Iglesia Católica y cómo ha influido en otras categorías de análisis también presentes en textos actuales.



QUÉ ES LA ECONOMÍA Y PORQUÉ HABLAMOS DE UNA ECONOMÍA SUBSUMIDA A LO SOCIAL

Partamos de Lionel Robbins y su “Ensayo sobre la Naturaleza y Significación de la Ciencia Económica”. La influyente obra de 1932 sin duda que es meritoria desde el punto de vista del esfuerzo por comprender el significado de la economía. A manera de ejemplo, es de destacar su aporte para superar la versión que identifica a esta ciencia como la encargada de estudiar las causas del bienestar material, prescindiendo de las dimensiones no materiales del bienestar (y por lo tanto no económicas según esta concepción que se arrastra desde las versiones fisiocráticas). Aun así, su definición ya clásica de la economía como “la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios limitados” (Robbins, 1944) termina por totalizar al mercado, las relaciones de compra – venta (intercambios) y el atomismo social. Los seguidores de la teoría de la elección racional, mientras tanto, contribuyen a cierto imperialismo económico, mal que le pese a Buchanan quien explícitamente se niega a considerar “un imperialismo de los economistas”, llevar la catalaxia más allá de las relaciones mercantiles cuando define a la economía como “el estudio de todo el sistema de relaciones de intercambio” (Buchanan, 1979: 10), en tanto pretenden explicar buena parte del comportamiento social aplicando la “teoría de mercados”. Finalmente, cierta tendencia a hacer un uso abusivo de las matemáticas mediante cálculos de costos – beneficios, en la línea del enfoque de la asignación de recursos, termina por reducir a mera técnica cuantitativa asuntos que en principio no deberían entenderse en clave de “economización”. La obra de Becker es paradigmática en ese sentido, extendiendo el campo de la economía a los mismísimos comportamientos familiares, asumiendo que los hijos, la salud o el altruismo, por ejemplo, pueden ser considerados mercadería (Becker, 1987: 22-23)

La economía, desde estos paradigmas, entonces, se perfila como una ciencia dirigida a explicar las relaciones mercantiles pero con una proyección impensada para Robbins, hacia el estudio de relaciones sociales permeadas por la elección racional. En esta extensión sobre el campo de estudio, sobresale, al decir de Hinkelammert, la figura del “sujeto billetera” (Hinkelammert, 1998: 238), esto es, el sujeto calculador y maximizador de utilidades, capaz de actuar de este particular modo no solo en el mundo de los negocios (al fin y al cabo “Business are Business” expresan los más pragmáticos) sino además en campos otrora reservados al comportamiento afectivo, como es el caso de los vínculos con la familia o los amigos.

En este punto, denominado “falacia económica”, Karl Polanyi viene a nuestro auxilio con su clásica distinción entre la concepción formalista de la economía y la concepción sustantivista de la economía. La primera, asociada a la versión de Robbins y la teoría de la elección racional, encuentra en el mercado (como sistema) el formador de los precios. La última, más emparenta-

da con la perspectiva aristotélica, hace hincapié en la economía como proceso humano orientado a organizar la satisfacción de necesidades.

Sobre la crítica a las bases teóricas de la primera concepción, dice Polanyi:

“La acción racional, como tal, es la relación de los fines con los medios; la racionalidad económica, específicamente, supone que los medios son escasos. Pero la sociedad humana va mucho más allá de todo eso. ¿Cuál debería ser el fin del hombre y cómo debería elegir los medios? El racionalismo económico, en el sentido más estricto de la palabra, no tiene respuesta a estas preguntas, que implican motivaciones y valoraciones de un orden moral y práctico que va más allá de la irresistible, y al mismo tiempo vacía, exhortación de su ser «económico». Es así como el vacío se disfrazó de una jerga filosófica ambigua” (Polanyi, 2009: 57).

Y sobre la tendencia de llevar esta concepción a todos los planos económicos (¡ya no sociales!) es enfático:

“Por otro lado, ampliar el concepto de mercado a todos los fenómenos económicos es atribuir artificialmente a todas las cuestiones económicas las características peculiares que acompañan al fenómeno del mercado. Inevitablemente, esto perjudica la claridad de ideas” (Polanyi, 2009: 58).

Se hace por lo tanto imprescindible destacar la existencia de relaciones económicas diferentes y anteriores a las relaciones mercantiles (de intercambios), como es el caso de la reciprocidad y la redistribución. En consonancia con estas elaboraciones, otros autores más o menos contemporáneos, como Perroux, Mauss, Boulding, Samuelson, Etzioni, Zamagni o Razeto, insisten en integrar al campo económico relaciones y comportamientos cuyas características y racionalidades se distinguen de aquel derivado del mal llamado *homo oeconomicus*.

Nótese que hasta ahora hemos asociado al mercado con la relación de intercambios. Este no es un dato menor para el análisis de lo económico. Nuevamente aquí recurrimos a Polanyi, quien distingue entre el mercado como lugar físico y el mercado como sistema económico (Polanyi, 2000: 189). Lo característico de este último desde el punto de vista estrictamente técnico es que los precios de los bienes se resuelven por la ley de oferta y demanda. Desde un punto de vista más amplio, sin embargo, lo fundamental del mercado como sistema, es que dispara el motivo de ganancia de tal manera que la economía de mercado necesitará de una sociedad de mercado, o dicho de otra manera, con valores estrictamente individualistas que terminen por dejar en el pasado el modelo de una economía anclada (embedded) en valores sociales.

Ahora bien, la clasificación de Polanyi abre la posibilidad de entender el mercado también como un espacio de confluencia de distintas racionalidades y actores. Es así que entendemos entonces la importancia del “mercado determinado” al que hacía referencia Antonio Gramsci. Bajo esta concepción, en el mercado no solo circulan mercancías que se compran y venden a precios fijados por ley de oferta y demanda: también circulan bienes a precios subsidiados, precios reglamentados por el Estado, precios establecidos de acuerdo a determinadas valoraciones éticas. Este mismo mercado, por otra parte está influido por comportamientos económicos ajenos a los patrones del intercambio: donaciones, bienes que circulan por reciprocidad, trabajos voluntarios, “gauchadas”, como ejemplos de comportamientos solidarios a lo que se suman bienes robados, mercancías ilegales o comportamientos inmorales como ejemplos de

acciones económicas ajenas al paradigma de sistema de mercado aunque ajenas también al paradigma de la solidaridad económica.

Dicho de otra manera, el estudio plural de los mercados nos permite comprender la existencia de una multitud de experiencias microeconómicas caracterizadas por diferentes modos de organizar sus factores productivos, de asignar y distribuir sus recursos o de definir sus objetivos y propósitos. Esa es la idea de una economía plural cuyos actores estarán motivados e influidos por diversos factores, entre los cuáles una cierta ética y moral.

Nuestra perspectiva es que la forma de pensar y concebir a la economía desde un ethos cristiano ha jugado un rol importante en la historia acerca de cómo comportarse en la esfera de lo económico. Instituciones en el pasado como el jubileo y la usura o construcciones del presente como la DSI van en esa dirección



PRÁCTICAS ECONÓMICAS DE LA ANTIGÜEDAD GUIADAS POR POSTURAS ÉTICAS: EL CASO DEL JUBILEO Y DE LA USURA

En la tradición más antigua de la Iglesia, los asuntos económicos fueron tratados y analizados desde una particular postura ética que bebe de las fuentes de los libros del Antiguo Testamento. En esta ocasión nos detendremos en dos asuntos derivados de esta tradición hebreo cristiana, que tienen particular importancia desde la perspectiva de una economía subsumida y que han dado lugar a expresiones concretas: me refiero a la institución del Jubileo y la institución de la usura². En ambas es observable cómo las formas de entender y hacer economía estaban supeditadas a normatividad social, configurando lo que Polanyi denominaba “*embedded economy*”.

Como señalaba Juan Pablo II, el Jubileo es

“un tiempo dedicado de modo particular a Dios. Se celebraba cada siete años, según la Ley de Moisés: era el ‘año sabático’ durante el cual se dejaba rebosar la tierra y se liberaban los esclavos... Lo referente al año sabático valía también para el jubilar, que tenía lugar cada cincuenta años... Una de las consecuencias más significativas del año jubilar era la emancipación de todos los habitantes necesitados de liberación” (Juan Pablo II, 1996).

En efecto, “jubileo”, del latín “jubilad”, significaba “gritos de alegría”, y en la tradición hebrea antigua, consistía en una fiesta solemne realizada cada cincuenta años, tendiente a perdonar las deudas, liberar a los esclavos, y devolver a los primitivos dueños las tierras que les habían despojado. Veamos con más detalle el alcance económico del Jubileo. Empecemos para ello con el Éxodo. En este libro histórico, Dios se nos presenta como el liberador, como un Dios que escucha el gemido de su pueblo. A partir de este hecho histórico, comienza la historia del Pueblo de Dios y se empiezan a detallar las prácticas que debían imperar entre sus seguidores, manifestándose en ese sentido, el Decálogo. Así, cuando establece su código de la Alianza,

² Otras instituciones económicas presentes en el Antiguo Testamento y que han dado lugar a medidas concretas en defensa de los más vulnerables son la retención de la prenda, obligación del diezmo, pago cotidiano del jornalero y derecho de rebusca después de la vendimia y la siega.

empiezan a exponerse algunas reglas concretas en el marco del Año Sabático y del Jubileo, caso del perdón de las deudas, la liberación de esclavos (Ex, 21, 2) o la devolución de tierras a sus dueños originales (Ex 23, 10 – 12), signos evidentes de una redistribución de riquezas que buscaba una sociedad más igualitaria.

Luego tenemos pasajes importantes en el Libro de El Levítico, que debe su nombre a la tribu de Leví, y que contiene las prescripciones rituales que regulaban los vínculos de esta tribu con Yavé:

“Declararás santo el año cincuenta y proclamarás la liberación para todos los habitantes de la tierra. Será para Uds. un año de jubileo. Los que habían tenido que empeñar su propiedad, la recobrarán. Los esclavos regresarán a su familia. Este año cincuenta será un año de jubileo... Este año jubilar, cada uno recobrará su propiedad” (Lev 25, 10-13).

Observamos cómo Dios, por el mecanismo del Jubileo, propicia la redistribución y anula la posibilidad de acumular en base a la “descapitalización” del prójimo, un mensaje alentador en medio de la actual cultura de acumulación individualista y antisolidaria.

Finalmente podemos observar otros pasajes pertinentes en el Deuteronomio, que si bien se encuentra luego del Levítico, fue escrito antes que éste (alrededor del S. VII A.C.):

“Cada siete años Uds. perdonarán sus deudas. Esta remisión se hará de la siguiente manera: aquel a quien su prójimo o su hermano deba algo lo perdonará y dejará de exigirselo en cuanto se proclame la remisión de Yavé” (Deut 15, 1-2).

Vuelven los conceptos de ética social y sus implicancias en el campo de lo económico:

“Si se encuentra algún pobre entre tus hermanos, que viven en tus ciudades, en la tierra que Yavé te ha de dar, no endurezcas el corazón ni le cierres tu mano, sino ábrela y préstale todo lo que necesita. Cuida de abrigar en tu corazón estos perversos pensamientos: ‘ya pronto llegará el año séptimo, el año de la remisión’, y mires entonces con malos ojos a tu hermano pobre y no le prestes nada” (Deut 15, 9-10).

Todo el capítulo 15 está plagado de normas de comportamiento solidario para con el pobre y necesitado.

Con el paso del tiempo, el Jubileo se inserta en el marco de la DSI. Así lo explicita Juan Pablo II cuando convoca a celebrar el Jubileo del Año 2000:

“El año Jubilar debía servir de ese modo al restablecimiento de esta justicia social. Así pues, en la tradición del año jubilar encuentra una de sus raíces la doctrina social de la Iglesia...” (Juan Pablo II, 1996).

Entre las virtudes que la última celebración del Jubileo del milenio pretendió desarrollar, encuentra un lugar privilegiado la caridad, que lamentablemente distorsionada por la historia, no es otra cosa que “amar al prójimo” con todo lo que ello supone. La Bula “*Incarnationis Mysteriorum*” la ubica como uno de los signos de la misericordia, aquel “que nos abre los ojos a las necesidades de quienes viven en la pobreza y en la marginación” (Juan Pablo II, 1998). Nótese por lo tanto cómo la Misericordia y la Caridad, prácticas fundamentales vivenciadas en el Jubileo, pasan a ser vistas desde la doctrina de la Iglesia, como factores imprescindibles para practicar

la solidaridad con los demás (especialmente los más necesitados) así como empeñarse por el Bien Común. Más recientemente, y en la misma línea, el Papa Francisco convocó en 2015 a un Jubileo extraordinario de la Misericordia, “ley fundamental que habita en el corazón de cada persona cuando mira con ojos sinceros al hermano que encuentra en el camino de la vida” (Francisco, 2015). Allí nos recuerda las obras de la Misericordia que durante tantos siglos han intentado dotar de una perspectiva ética el campo de lo económico con los más vulnerables: dar de comer al hambriento, de beber al sediento, vestir al desnudo, acoger al extranjero, asistir a los enfermos, visitar a los presos, enterrar a los muertos (Mt, 23, 31 – 45), alentándonos a re-crearlas en los actuales contextos en vista al Bien Común.

El interés y la usura han sido otras de las instituciones económicas afectadas por los criterios morales y religiosos: “*Mutuuum date nihil inde sperantes*”. Hay evidencia sobre las críticas a estos hechos en el hinduismo y budismo, además del islamismo más tarde, pero en este texto nos centraremos en lo que ha ocurrido con la tradición hebreo cristiana y luego con el pensamiento cristiano en la antigüedad y edad media. El Libro del Éxodo es enfático en cuanto no comportarse como un usurero y por lo tanto no cobrar interés cuando se presta dinero (Ex. 22, 24). El Levítico reitera esa prohibición (Lev, 25: 31 – 38) al igual que otros profetas, aunque el Deuteronomio la relaja cuando el préstamo se ofrece a un extranjero (Deut, 23: 20-21). En los Evangelios es Lucas quien expresa que hay que amar sin pedir nada a cambio (Lc, 6: 36, 38), lo que fue llevando a la Iglesia en sus primeros siglos a ser reacios a este tipo de conducta tan propia para los tiempos que corren.

Efectivamente, durante siglos, la usura fue considerada un pecado y por lo tanto fue condenada como práctica económica, limitando por lo tanto, durante muchos siglos el negocio bancario. Eso sucede por ejemplo desde el Concilio de Nicea (325), siendo el tercer Concilio de Letrán (1179) el más categórico, prohibiéndoles la comunión y la posibilidad de dar limosna a la Iglesia a quienes habiendo pecado de avaricia por cobrar intereses, no mostraran arrepentimiento. En ese entonces, el préstamo con intereses ya estaba ganando terreno en el contexto de un mercantilismo que lentamente iba ocupando espacios en la práctica y en el pensamiento económico³. Cuando Benedicto XIV hace un último intento doctrinario para condenarla (encíclica *Vix Pervenit* de 1745) la suerte ya estaba echada y el negocio bancario comenzaba a amasar fortunas. Le sucederían luego las doctrinas y teorías económicas que entendieron los intereses funcionales a los mecanismos de la economía, en tanto como todo precio, ofrecería información fundamental para la mejor coordinación de los mercados⁴.

En resumen, los textos sagrados son elocuentes en cuanto a posicionarse desde una perspectiva liberadora, dando lugar a verdaderas condenas contra quienes –como señala Amós– “compraron el barrio poco a poco”, “juntan campo a campo”, “dictan leyes injustas”, “despojan de sus derechos a los pobres”, “venden al inocente por dinero” o “amontonan la rapiña y el fruto de sus asaltos en sus palacios” (Am cap. 2). Para hacer frente a estos comportamientos la sociedad fue conformando instituciones económicas específicas que actuaban de manera correctiva contra la tendencia a la acumulación y a las distancias sociales. Ese es el caso del Jubileo y de la condena a la usura, instituciones que con el paso del tiempo se van reconvirtiendo hasta llegar a la actualidad, incidiendo de alguna manera en el pensamiento y la acción económica. Pensemos por ejemplo en cómo el año sabático de la antigüedad ha influido en la institución laboral contemporánea. Respecto al Jubileo, llega a nuestros tiempos en el marco de un renovado men-

³ Para una historia de los préstamos, el crédito y los intereses en el marco de la Edad Media, Cfr. Pirenne (2003)

⁴ Caso de von Böhm Bawerk (1851-1914) o Knut Wicksell (1851-1926). Antes, Adam Smith (1723 – 1790) se había referido a la necesidad de aplicar intereses en el préstamo de dinero, aunque de manera acotada.

saje que pone acento, por ejemplo, en lo que podemos hacer por el Bien Común y por los más vulnerables. Considerado un “tiempo de conversión”, llama a tomar conciencia sobre las nuevas formas de esclavitud y endeudamiento. Así entonces, el Jubileo del milenio tuvo notoria influencia en la convocatoria a campañas internacionales de condonación de la deuda externa de los países del tercer mundo (Campaña Jubileo 2000 y Jubileo Sur), impulsos laicos que congregaron organizaciones sociales más allá del credo religioso. Respecto a la usura, las posturas exhibidas desde la antigüedad (y como ya hemos dicho desde numerosas fuentes religiosas) claramente ha incidido en las seculares leyes actuales contra la usura, por ejemplo, limitando las tasas de interés que el sistema financiero debe aplicar a sus clientes. Aun así, como veremos más adelante, el sistema financiero está muy lejos de comportarse éticamente. Es en ese contexto que se comprende cómo, guiado por valores como los señalados antes, en las últimas décadas hubo un impulso muy significativo de bancos éticos, esto es, instituciones financieras guiadas por un conjunto de normas y principios muy claros sobre el manejo del dinero. Su origen, se remonta a las reflexiones que un conjunto de iglesias de los Estados Unidos de América hicieron en el marco de la Guerra con Vietnam, cuando descubrieron cómo los fondos de esas iglesias depositados en bancos convencionales, terminaban financiando la industria armamentista⁵. Esa constatación disparó la idea de crear instituciones propias de manejo financiero que pudieran comportarse de acuerdo a determinados criterios éticos. Más acá en el tiempo, la banca ética de Italia, una de las experiencias más reconocidas en Europa, ha sido fundada en los 90s por diversas organizaciones sociales entre las cuáles algunas de origen católico, caso de Cáritas entre otras⁶.



LA ECONOMÍA EN CLAVE DE DSI

Coincidimos con Fuentes Alcántara que el interés de la DSI por la economía “deriva de su preocupación antropológica y moral. Le preocupa la persona, le preocupa la verdad sobre el hombre” (Fuentes Alcántara, 2001: 2). Por derivación, la persona que solo es tal en sociedad, encuentra en la vida económica uno de los ámbitos más propicios para su sustento y realización. Es la preocupación por la persona y su dignidad la que nos lleva a una preocupación por esos espacios donde se producen y distribuyen los satisfactores para tantas necesidades humanas. Desde el inicio, la DSI se ha mostrado preocupada justamente por las condiciones miserables en las que se encuentran muchas personas y por el papel que ciertas tendencias económicas han venido jugando en ese plano. Para la DSI el fin de la economía es claro: la satisfacción de las necesidades humanas, pero evitando una mirada “economicista” de tal manera que el fin no justifique los medios, sobre todo si esos medios van en detrimento de salvaguardar otras dimensiones de la vida humana que hacen a su dignidad y que no se traducen solo en el acceso a bienes materiales. En ese sentido, de la mano de Lebret debemos recordar que esas necesidades deben ser “de todos los hombres”, pero también de “todo el hombre”, en obvia referencia a evitar miradas meramente materialistas. O lo que es lo mismo, propender hacia un “humanismo integral” como gustaba llamar Maritain.

Para la DSI, los bienes solo son legítimos en el marco del destino universal con el que Dios creador nos regaló todo lo necesario para la producción. La propiedad privada en tal sentido

⁵Véase, por ejemplo, el caso del Pax World Fund, creado en 1971 por integrantes de la Iglesia Metodista: <http://www.paxworld.com>

⁶También desde el Islamismo se han generado instituciones financieras del tipo banca ética. Al respecto Cfr. Sánchez, 2006.

es un derecho natural, sí, pero siempre estará grabada por una hipoteca social, como graficó notablemente Juan Pablo II en Puebla (1979) y nos lo recuerda Francisco en su *Laudato Si*.

En definitiva, ética y economía deben ir de las manos para la DSI. Como señala Benedicto XVI, la economía, como cualquier otra esfera humana, «tiene necesidad de la ética para su correcto funcionamiento; no de una ética cualquiera, sino de una ética amiga de la persona» (Benedicto XVI, 2009: N. 45). Eso supone que conceptos como eficacia o competitividad no pueden estar reñidos a otros como justicia social y solidaridad humana. Es aquí donde se comprende la emergencia de una economía de la solidaridad como un concepto que busca aunar justamente dos términos que para muchos analistas resultan incompatibles.



LA SOLIDARIDAD EN EL CAMPO DE LA DSI

La solidaridad tiene un profundo significado desde la DSI y desde ningún punto de vista puede confundirse con categorías de análisis como la filantropía, más allá que en buena parte de la historia del cristianismo hubo un claro abuso de expresiones concretas como las donaciones y limosnas, funcionales a una “economía de la salvación” particularmente atada al fenómeno de las indulgencias⁷. Tampoco puede confundirse con la noción asistencialista y paternalista con la que muchos incorrectamente identifican aún a la caridad. La caridad (del latín *caritas*, calidad de amar) es considerada por la Iglesia Católica como una de las tres virtudes teologales y hace referencia al amor a Dios por sobre todas las cosas y al prójimo como a uno mismo⁸. Su confusión con algunas prácticas asistencialistas, como la limosna, queda explicitada en la definición expuesta por la Real Academia Española (RAE), que en su tercera acepción se refiere a la caridad como “limosna que se da, o auxilio que se presta a los necesitados” (RAE, 2014). Hay sin embargo aquí también una suerte de devaluación del concepto de limosna a lo largo del tiempo que corresponde mencionar. Y es que como el lector comprenderá, muchas veces utilizamos esta expresión como “dar por lástima”, generando a nivel social todo un “intercambio simbólico” que nos aleja, por ejemplo, de la concepción del don de Mauss⁹. La apreciación dominante por mucho tiempo en la Iglesia, es que la limosna, la oración y el ayuno conforman tres expresiones mayores de penitencia y conversión (Santa Sede, 1992: 1434). Por lo demás, el Catecismo de la Iglesia Católica sigue considerando a la limosna como “uno de los principales testimonios de la caridad fraterna” así como una “práctica de justicia (Santa Sede, 1992: 2447). Aun así, el concepto de limosna está vinculado al pasaje de Lucas, donde como se puede advertir, hay una actitud de compartir antes que de entregar lo que sobra: “El que tenga dos túnicas que las reparta con el que no tiene; el que tenga para comer que haga lo mismo” (Lc 3, 11). La limosna desde este punto cristiano no es dar por lástima, sino compartir por obligación. Pero demos un paso más: la limosna como compartir lo que se tiene con el más necesitado,

⁷ Sobre todo a partir del S. XIII cuando se afirma la idea del Purgatorio, la Iglesia lleva a la práctica todo un sistema de indulgencias que degenera en excesos abriéndose una suerte de mercado de compra venta que Le Goff denomina “aritmética de las indulgencias” (Le Goff, 1981). Este fue uno de los puntos álgidos entre el Papado y la Reforma Luterana. El Concilio de Trento (1563) discute estas anomalías en un momento donde ya estaba instalada la idea que los pecados podían ser perdonados (o al menos paliados) por medio de las limosnas y donaciones.

⁸ En otras ocasiones me he referido a cómo el amor debe estar presente en la teoría económica (Guerra, 2014). Basta en esta ocasión citar a Samuelson: “¿No hay nada gratuito? Qué disparate... Me refiero, por supuesto, al amor no en el sentido griego de eros, sino más bien de ágape, que se define como amor espontáneo y altruista que se expresa libremente sin cálculo de coste o de ganancia para quien lo otorga o de mérito en quien lo recibe” (Samuelson, 1969: 19).

⁹ El don para Mauss se enmarca en un régimen de “dar y recibir” con fuerte presencia de lo simbólico y ceremonial, donde la liberalidad, el honor y las obligaciones cumplían roles fundamentales. Cfr. Mauss (2006).

debe insertarse dentro del llamado a ser solidario, donde al oprimido se le debe auxiliar, sí, pero también se le debe liberar¹⁰. Y es aquí donde nuevamente encontramos en la tradición de la Iglesia un concepto de solidaridad complejo y de raíz comunitario. Digamos también, que esta concepción de la caridad y la limosna superando la perspectiva asistencialista para abrirse a la perspectiva liberadora, no es patrimonio solo del cristianismo. Maimónides, por ejemplo, expuso una escala de ocho comportamientos de la caridad, siendo el más virtuoso, cuando se da ayudando al pobre para que consiga trabajo. El último (y por lo tanto menos virtuoso) consiste en dar limosna con el ceño fruncido (Kraemer, 2008). En la misma sintonía puede interpretarse el proverbio chino, hoy ampliamente conocido, que dice: “Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida.”

En efecto, la solidaridad (del latín *solidum*, sólido) refiere a cómo las partes pueden componer un todo. Según la doctrina cristiana, la especie humana forma una unidad: todos hijos de Dios, debemos comportarnos como hermanos (fraternidad), por lo tanto “si sufre un miembro, todos los demás sufren con él” (1 Co 12, 26-27). En este pasaje de San Pablo, podemos advertir un elemento fundamental de la solidaridad, esto es, la empatía o capacidad de sentir lo que sienten los demás. Esta empatía, explicada según los recientes estudios de la neurobiología por las neuronas espejo, es la que nos permite “conmovernos”, es decir, “movernos con el otro” como hizo el buen Samaritano y como se espera de todas las personas de buena voluntad.

De este concepto fundamental de la fraternidad se derivan aspectos de carácter socioeconómico, como es el caso de la “distribución de los bienes” (o “destino universal de los bienes”) en el marco de “un orden social más justo” (Santa Sede, 1992: 1940).

Por lo tanto, digamos que un primer aspecto a destacar desde la doctrina cristiana, es que la solidaridad refiere a comprendernos todos los seres humanos como hermanos, hijos de Dios. Como hermanos, debemos practicar la fraternidad. Eso significa, hacer con los demás y hacer por los demás. Cuando decimos “hacer con los demás” estamos poniendo el acento en aquellas instancias de asociatividad, cooperación y ayuda mutua donde actuamos como comunidad. Como veremos más adelante, el cristianismo ha sido fundamental para explicar el origen y desarrollo de movimientos como el cooperativismo y la economía solidaria. Cuando decimos “hacer por los demás”, estamos poniendo el acento en aquellos actos (que a veces se transforman en verdaderas instituciones) que están orientados a auxiliar al más necesitado, aportando por esa vía al Bien Común. Y en tal sentido, debemos señalar que las primeras instituciones de bienestar social de occidente tuvieron su origen en la Iglesia. Pensemos por ejemplo cómo las Poor Laws se fundaron en la doctrina de las obras de caridad cristiana o cómo los monasterios contaban con hospital y hospedería para los pobres.

Notemos cómo la solidaridad entonces va asumiendo un rol económico, toda vez que no queda recluida a un mero valor testimonial, sino a un valor encarnado en prácticas concretas que generan además resultados concretos. En la vida de Jesús ese sentido de la solidaridad queda ejemplificado en el milagro de Cafarnaúm, conocido también como el milagro de la multiplicación de los panes y de los peces (Razeto, 1990: cap. VII; Francisco, 2013: 188). Inmediatamente, queda ejemplificado en las primeras comunidades cristianas “donde ninguno padecía necesidad” pues todo lo ponían en común” (*eichon apanta koina*) (He 4,32-37), conformando una comunidad (*koinonia*) a las que le unía la fracción del pan. O como dice León – Dufour, “la fracción

¹⁰“Los oprimidos por la miseria son objeto de un *amor de preferencia* por parte de la Iglesia, que, desde los orígenes, y a pesar de los fallos de muchos de sus miembros, no ha cesado de trabajar para aliviarlos, defenderlos y **liberarlos**” (Santa Sede, 1992: 2448) (subrayado nuestro).

del pan, que ante todo es un rito, significa también compartir ese pan, y apunta así a la dimensión social de la eucaristía” (León – Dufour, 1983: 48)

Desde su texto fundacional, la *Rerum Novarum* escrita por León XIII en 1891 y sin duda influida por numerosos cristianos sociales que a lo largo del convulsionado Siglo XIX dieron testimonio de fe, de compromiso con los más pobres y de cambio social, la DSI expuso la necesidad de contar con una mirada solidaria de la economía. Aun así, deberemos esperar a los tiempos del Concilio Vaticano II, para que la voz “solidaridad” de manera explícita comience a adquirir rango oficial en documentos magisteriales. Eso ocurre con la Constitución Pastoral sobre la iglesia en el mundo actual, “*Gaudium et Spes*”, que incorpora un capítulo titulado “El Verbo encarnado y la solidaridad humana”, mientras que en “*Mater et Magistra*” firmada por Juan XXIII en 1961 se hace mención a la solidaridad y la fraternidad. Con Pablo VI y su notable “*Populorum Progressio*” (1967), se vuelve a mencionar a la solidaridad, ahora como un deber indispensable en la búsqueda de un verdadero desarrollo para los pueblos. Señala que su Encíclica se dirige “para una acción concreta a favor del desarrollo integral del hombre y del desarrollo solidario de la humanidad” (N. 5). En varios pasajes de este texto se menciona la importancia de la solidaridad. Un nuevo paso en la historia del magisterio de la Iglesia en lo que respecta a la solidaridad, lo da Juan Pablo II, el primer Papa en utilizar el concepto de “economía de la solidaridad”. Debemos remontarnos a Chile en 1987 para tal acontecimiento: en una conferencia realizada en la CEPAL se referirá a la “economía de la solidaridad” en la cual –dijo– “ponemos todas nuestras esperanzas para América Latina”. Similares expresiones utiliza en otras de sus Encíclicas, caso de “*Sollicitudo rei socialis*” (1987) y “*Centesimus Annus*” (1991), donde expresa que “el principio que hoy llamamos de solidaridad... se demuestra como uno de los básicos de la concepción cristiana de la organización social y política” (N. 10). En varias de sus visitas a países latinoamericanos vuelve a mencionar a la economía solidaria. Solo a manera de ejemplo, en la homilía de canonización a San Ezequiel Moreno en Santo Domingo (1992) señala que: “Mirando el actual panorama de América Latina y, más aún, las perspectivas de futuro, se hace necesario sentar las bases de una economía solidaria” (Juan Pablo II, 1992). Como se comprenderá, todas estas expresiones de la Iglesia, dieron aliento al trabajo de numerosos cristianos motivados por la idea de contribuir a cambios sociales por medio de formatos económicos alternativos.

Benedicto XVI, mientras tanto, forma parte de nuestro repertorio con su Encíclica *Caritas in Veritate*, escrita en medio de la mayor crisis del capitalismo de las últimas décadas. Con una clara influencia de ciertas elaboraciones italianas sobre la “economía civil”¹¹, la Encíclica de Benedicto XVI, señala la necesidad de incluir una mirada económica más allá de las particularidades del mercado y del Estado: “El binomio exclusivo mercado-Estado corroe la sociabilidad, mientras que las formas de economía solidaria, que encuentran su mejor terreno en la sociedad civil aunque no se reducen a ella, crean sociabilidad” (N.39).

Un nuevo giro encontramos sin duda en el marco del Papado de Francisco. Hombre sencillo, austero, de origen latinoamericano y habituado al trabajo pastoral con sectores marginales, aparece como un signo de cambio en íntima sintonía con los valores que impulsa la economía solidaria. Crítico a la “idolatría al dinero”, ha alentado en varios discursos al desarrollo de alternativas económicas que a manera de actitudes proféticas, pudieran tomar distancia de una “economía que mata”. A nivel de magisterio social, su Papado comienza con la Exhortación apostólica *Evangelii Gaudium* de Noviembre de 2013. Duramente criticada por los neoliberales, el texto de 144 páginas le dice “no a una economía de la exclusión”, “no a una nueva idolatría

¹¹ La economía civil alude a la escuela de Nápoles (Antonio Genovesi) del S. XVIII, con una fuerte impronta humanista y relacional. Ha sido rescatado en la actualidad fundamentalmente por Bruni y Zamagni. Cfr Bruni y Zamagni (2007).

del dinero”, y “no a la inequidad que genera violencia”. En uno de los pasajes más atacados por cierto establishment económico, luego de decir que la economía de la exclusión “mata” (N. 53), expresa que:

“algunos todavía defienden las teorías del «derrame», que suponen que todo crecimiento económico, favorecido por la libertad de mercado, logra provocar por sí mismo mayor equidad e inclusión social en el mundo. Esta opinión, que jamás ha sido confirmada por los hechos, expresa una confianza burda e ingenua en la bondad de quienes detentan el poder económico y en los mecanismos sacralizados del sistema económico imperante. Mientras tanto, los excluidos siguen esperando” (Francisco, 2013b: n. 54).

Respecto al sentido último de la economía nos recuerda que

“La dignidad de cada persona humana y el Bien Común son cuestiones que deberían estructurar toda política económica, pero a veces parecen sólo apéndices agregados desde fuera para completar un discurso político sin perspectivas ni programas de verdadero desarrollo integral. ¡Cuántas palabras se han vuelto molestas para este sistema! Molesta que se hable de ética, molesta que se hable de solidaridad mundial, molesta que se hable de distribución de los bienes, molesta que se hable de preservar las fuentes de trabajo, molesta que se hable de la dignidad de los débiles, molesta que se hable de un Dios que exige un compromiso por la justicia” (Francisco, 2013: N. 203).

La Exhortación nos permite además conocer el vínculo que Francisco observa entre el milagro de Cafarnaúm y la solidaridad económica:

“En este marco se comprende el pedido de Jesús a sus discípulos: «¡Dadles vosotros de comer!» (Mc 6,37), lo cual implica tanto la cooperación para resolver las causas estructurales de la pobreza y para promover el desarrollo integral de los pobres, como los gestos más simples y cotidianos de solidaridad ante las miserias muy concretas que encontramos. La palabra «solidaridad» está un poco desgastada y a veces se la interpreta mal, pero es mucho más que algunos actos esporádicos de generosidad. Supone crear una nueva mentalidad que piense en términos de comunidad, de prioridad de la vida de todos sobre la apropiación de los bienes por parte de algunos” (Francisco, 2013: N. 188).

Respecto a la necesidad de contar con nuevos horizontes más esperanzadores en el plano económico, en una entrevista dada a los autores del libro *“Papa Francisco. Questa economia uccide”* (Tornielli y Galiuzzi, 2014), expresa que el capitalismo no es irreversible: “no debemos considerar estas cosas como irreversibles, no debemos resignarnos /.../ tratemos de construir una sociedad y una economía en las que el hombre y su bien, y no el dinero, sean el centro” (Francisco, 2015).

Sobre el vínculo entre ética y economía, y el papel que le cabe a la solidaridad, Francisco se ha explayado en varias oportunidades. A manera de ejemplo, en el Mensaje enviado al Festival de la Doctrina Social de la Iglesia realizado en Verona en 2013, explica que “quien trabaja en la economía y en las finanzas está seguramente atraído por el beneficio y si no está atento, se pone a servir el beneficio propio, así se convierte en esclavo de dinero” (Francisco, 2013). Frente a esta situación, nos recuerda el papel de la doctrina social como generadora de esperanza para la promoción de “una nueva justicia social” y el papel que le cabe a la solidaridad. Si bien clave en la DSI, subraya Francisco que “en este tiempo, tenemos el riesgo de quitarla del diccio-

nario, porque es un palabra incómoda, pero también - si me permitís - es casi una 'palabrota'. Para la economía y el mercado, solidaridad es casi una palabrota" (Francisco, 2013).

Pero sin duda que el punto más alto de Francisco en materia de economía subsumida a lo social, ha sido la Encíclica *Laudato Si* sobre el tema ambiental. En uno de los textos más notables y pertinentes de la rica DSI, el actual Papa llama a la construcción de un "desarrollo sostenible e integral" porque "sabemos que las cosas tienen que cambiar" (Francisco, 2015c: N13). Francisco claramente no es ingenuo y sabe que "el interés económico llega a prevalecer sobre el Bien Común" (en 2015c: N. 54). Aun así toda su exposición pretende "buscar otros modos de entender la economía" (en 2015c: N16) y sobre todo nos invita a hacer economía desde otros patrones morales alternativos a los hegemónicos. De hecho, cita el caso del consumo responsable (columna vertebral de la economía solidaria) cuando indica que todo acto de consumo es un acto moral y no solo económico (en 2015c: N. 206).

Un último documento que quisiera analizar en esta línea de economía subsumida es el publicado en 2018: "Oeconomicae et pecuniariae quaestiones. Consideraciones para un discernimiento ético sobre algunos aspectos del actual sistema económico y financiero". La exhaustividad con la que lo analizaré se debe a que observo en éste un documento no solo representativo de cómo la economía debe ajustarse a una ética de rectitud sino además con indicaciones muy concretas y específicas acerca de lo que se debe evitar y lo que se debería hacer por parte de los actores con incidencia en el sector económico - financiero. A lo largo de sus 34 numerales divididos en 4 capítulos la *Congregación para la Doctrina de la Fe* y el *Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral* presentan uno de los documentos más claros respecto a la necesidad de entender a la economía inserta en un marco ético. Sus primeras líneas no pueden ser más claras:

"Las cuestiones económicas y financieras, nunca como hoy, atraen nuestra atención, debido a la creciente influencia de los mercados sobre el bienestar material de la mayor parte de la humanidad. Esto exige, por un lado, una regulación adecuada de sus dinámicas y, por otro, un fundamento ético claro, que garantice al bienestar alcanzado esa calidad humana de relaciones que los mecanismos económicos, por sí solos, no pueden producir" (Vaticano, 2018: N1).

Luego de recordar el papel del amor y su incidencia en la anticipación del Reino, el Documento es enfático en señalar como una de la "tareas primordiales de la Iglesia" la de fijar "con humilde certeza" algunos principios éticos claros (N. 3). Esos principios deben actuar en todos los planos de la vida humana, incluido la política y la economía. Y con mucha más razón, en un contexto histórico sacudido por la crisis financiera internacional, expresión clara del egoísmo sin límite, tras la cual "no ha habido ninguna reacción que haya llevado a repensar los criterios obsoletos que continúan gobernando el mundo" (N. 5). De esa manera, en el numeral 6 se explicita el objetivo del Documento:

"emprender una reflexión ética sobre ciertos aspectos de la intermediación financiera, cuyo funcionamiento, habiéndose desvinculado de fundamentos antropológicos y morales apropiados no sólo ha producido abusos e injusticias evidentes, sino que se ha demostrado también capaz de crear crisis sistémicas en todo el mundo" (Vaticano, 2018: N. 6).

Es así que luego de la parte introductoria se avanza en las "consideraciones básicas de fondo". Este capítulo está repleto de muy importantes consideraciones desde el punto de vista de una

ética económica. Valga en tal sentido la larga lista que exponemos a continuación a manera de resumen: el campo de la economía necesita de la ética; esa ética debe fundarse en una concepción de persona no solo racional sino además relacional; las relaciones económicas de intercambio entre equivalentes son tan fundamentales como las relaciones basadas en el don; la antropología relacional descubre motivaciones dirigidas al Bien Común antes que al mero crecimiento indiscriminado de ganancias; la legitimidad de los sistemas económicos depende no solo del crecimiento sino fundamentalmente del desarrollo integral; necesidad de contar con nuevos parámetros “donde ganancia y solidaridad no sean antagónicas”; necesidad de la libertad de iniciativa pero enmarcada en criterios éticos para evitar intereses oligárquicos; los mercados no son capaces de regularse por sí mismos, ni de generar los fundamentos de cohesión social ni de evitar las externalidades negativas (caso de las injusticias sociales y ambientales); el sector financiero es un ámbito donde se expresan con mucha facilidad los comportamientos egoístas y donde se comercializan productos potencialmente dañinos para el Bien Común; las condiciones de asimetría en las que se comercializan algunos productos aunque legales, suponen graves violaciones desde el punto de vista ético; hay un desplazamiento del trabajo como bien hacia mero medio y del dinero como medio hacia un fin en sí mismo; abusivas tasas de crédito configuran usura; la actividad financiera debe estar llamada a contribuir con la economía real: el acceso al crédito por parte de cooperativas y otros instrumentos locales o dirigidos a pequeños productores van en ese camino; particularmente deplorable es la conducta de los fondos de inversión que buscan en la especulación maximizar sus utilidades.

A partir del numeral 18 da inicio la tercera parte titulada “Algunas puntualizaciones en el contexto actual”. Comienza con algunas recomendaciones, como la exigencia de certificaciones por parte de organismos públicos para los productos financieros o la mayor coordinación supranacional en materia de arquitectura financiera. En definitiva, se trata de buscar una regulación que conjugue la libertad y tutela de todos. También recurre a la necesidad de incorporar más cooperación y solidaridad en estas estructuras ya que esos valores, al igual de lo sucedido en el milagro de Cafarnaún, suelen generar resultados esperanzadores, multiplicándose los bienes dando frutos inesperados a todos. Otro de los valores que menciona este capítulo es el de la transparencia: la salud del sistema financiero necesita de la mayor cantidad de información posible y de reglas construidas con total transparencia. Como comportamientos repudiables se citan entre otros, los “excesivos movimientos del portafolio de títulos, con el propósito principal de incrementar los ingresos generados por las comisiones del intermediario”, las políticas empresariales dirigidas a aumentar las ganancias de los accionistas antes que cuidar la salud de las empresas, la creación de títulos de alto riesgo del tipo “hipotecas subprime”, la comercialización de títulos que a cada paso de su compra – venta generan distorsión en sus valores convirtiéndose en “bombas de relojería” favoreciendo las burbujas especulativas, la especulación de tipo “canibalismo económico” con los denominados *credit default swap*, la manipulación de indicadores como la tasa Libor o incluso los conocidos casos de lavado de dinero o evasión que muchas veces operan por medio de las finanzas off shore.

Desde un punto de vista más concreto, se mencionan como medidas la posibilidad de establecer, “para los intermediarios bancarios de crédito, una clara definición y la separación de la gestión de cartera de créditos comerciales y aquel destinado a la inversión o a la negociación de cartera propia” (N. 22), establecer comités éticos en los Bancos (N. 24; N.28), establecer acuerdos para limitar el alcance de las plazas financieras *offshore* (N. 31). Más ampliamente, se nos invita a consumir y ahorrar desde nuestros actos cotidianos con criterios éticos. Aquí hubiese sido útil mencionar explícitamente los casos de finanzas solidarias y bancos éticos, de importante crecimiento en el mundo en estos últimos años.

En definitiva, el Documento nos invita a actuar con coherencia ética también en los mercados financieros, de forma de evitar el pesimismo y ver con esperanza lo que se puede hacer en la búsqueda del Bien Común.



CONCLUSIONES

Como sostiene Polanyi, la historia de la economía demuestra que ésta ha estado siempre arraigada en una serie de instituciones no económicas, caso de las instituciones políticas y religiosas. Con la economía de mercado las relaciones económicas de intercambio comienzan a extenderse, se modifican los esquemas motivacionales y la esfera de lo económico parece comenzar a dominar los parámetros morales de antaño. En ese contexto cierta teoría económica de corte liberal individualista va gestando modelos de comportamiento del tipo *homo oeconomicus*, de tal manera que se extiende la idea de que solo el interés egoísta es compatible con una economía fuerte y moderna. Se extiende además la idea que el campo de lo económico es incompatible con el de la ética. Frente a estos paradigmas, vuelven a escena los debates entre sustantivistas y formalistas a la par que comienzan a manifestarse modelos de racionalidad más relacionales.

La hipótesis que hemos manejado en este artículo es que la ética cristiana, compartida con el humanismo clásico (*Homo sum, humani nihil a me alienum est*) se ha traducido en instituciones económicas, prácticas y paradigmas de pensamiento en los cuáles el campo de lo económico se encuentra incrustado a normas, principios, valores y tradiciones, es decir, a una determinada ética que pone a la dignidad de la persona humana y al Bien Común por encima de las motivaciones que giran en torno al afán de ganancia. En concreto ese es el caso de la Doctrina Social de la Iglesia y sus elaboraciones sobre el vínculo entre solidaridad y economía. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Becker, Gary** (1987): Tratado sobre la familia, Madrid, Alianza
- **Benedicto XVI** (2009). Caritas in Veritate, Roma, Librería Vaticana.
- **Bruni, L. y Zamagni, S.** (2007). Economía Civil, Buenos Aires, Prometeo.
- **Buchanan, James** (1979) "Qué deberían hacer los economistas" (en línea) Eumed.Net (consultado 6/6/2013) en <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Buchanan-economistas.pdf>
- **CELAM** (1994): Doctrina Social de la Iglesia. Identidad teológica y social, Bogotá, Colección Doctrina Social de la Iglesia.
- **Fuentes Alcántara, F.** (2011). "Economía y DSI" (en línea) KAS. En www.kas.de/wf/doc/5205-1442-1-30.pd (Recuperado 7/6/2018).
- **Francisco** (2013). "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium", Vaticano, Librería Vaticana.
- **Francisco** (2013). "Mensaje al Festival de la Doctrina Social de la Iglesia en Verona" (en línea) Zenit.org, en <http://www.zenit.org/es/articles/francisco-advierde-que-para-los-mercados-la-solidaridad-es-casi-una-palabrota> (Recuperado 14/5/2015)
- **Francisco** (2015). "La atención por los pobres está en el Evangelio y en la tradición de la Iglesia" (en línea) Zenit.org, en <http://www.zenit.org/es/articles/francisco-la-atencion-por-los-pobres-esta-en-el-evangelio-y-en-la-tradicion-de-la-iglesia> (Recuperado 14/5/2015)
- **Francisco** (2015b). Misericordiae Vultus (en línea) Aciprensa, en <https://www.aciprensa.com/noticias/texto-completo-bula-del-papa-francisco-para-convocar-jubileo-de-la-misericordia-24882/> (Recuperado 31/5/2015)
- **Francisco** (2015c) Laudato Si (en línea) Vaticano, en http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html (Recuperado 10/6/2018).
- **Guerra, Pablo** (2014). Socioeconomía de la Solidaridad, Bogotá, Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- **Juan Pablo II** (1992). "Homilía canonización San Ezequiel Moreno" (en línea) Cfr. <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/721/2230/articulo.php?id=13975> (Recuperado 11/2/2011)
- **Juan Pablo II** (1996). "Mientras se aproxima el Tercer Milenio. Carta Apostólica del Sumo Pontífice en Preparación al Jubileo del Año 2000", Buenos Aires, Lib. San Pablo.
- **Juan Pablo II** (1998). "Incarnationis Mysterium", Bula de Juan Pablo II de convocatoria al Gran Jubileo del Año 2000, Roma, Librería Vaticana.
- **Kraemer, Joel** (2008). Maimónides, Barcelona, Kairós.
- **Le Goff, Jacques** (1981). El nacimiento del purgatorio, Madrid, Taurus.

- **León – Dofour, X.** (1983). La fracción del pan. Culto y existencia en el Nuevo Testamento, Madrid, Ediciones Cristiandad.
- **Mauss, Marcel** (2006). Ensayo sobre el don, Buenos Aires, Katz.
- **Pirenne, Henri** (2003). Historia económica y social de la Edad Media, México, FCE.
- **Polanyi, Karl** (2000) La Gran Transformación, México, JP.
- **Polanyi, Karl** (2009) El sustento del hombre, Madrid, Capitán Swing.
- **Razeto, Luis** (1990). Economía Popular de Solidaridad, Santiago, Conferencia Episcopal de Chile.
- **Robbins, Lionel** (1944) Ensayo sobre la Naturaleza y Significación de la Ciencia Económica (en línea) Eumed.Net (consultado 28/5/2013) en <http://www.eumed.net/cursecon/textos/robbins/index.htm>
- **Samuelson** (1969). "Amor", Newsweek. En: Samuelson, P. (1984). Economía desde el corazón, Barcelona: Orbis.
- **Sánchez, Pilar** (2006). "La banca islámica. Situación y retos" (en línea) Revista Seeci, en <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/194> (Recuperado 03/06/2015).
- **Sobrino, Jon** (1993) "Opción por los pobres" (en línea) Koinonia, en <http://servicioskoinonia.org/relat/251.htm> (Recuperado 03/06/2015).
- **Thompson, Paul** (1979). Tradición, Revuelta y Consciencia de Clase, Barcelona, Critica.
- **Vaticano** (1992). Catecismo de la Iglesia Católica (en línea) Vaticano, en http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/aposcons_sp.html (Recuperado 31/5/2015).
- **Vaticano** (2018). "Oeconomicae et pecuniariae quaestiones - Consideraciones para un discernimiento ético sobre algunos aspectos del actual sistema económico y financiero" (en línea) Vaticano, en <https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2018/05/17/0360/00773.html#spagnolo> (Recuperado 11/6/2018)
- **Vicaría Pastoral México** (2005). "Encíclicas Sociales" (en línea) Vicaría Pastoral, en http://www.vicariadepastoral.org.mx/3_magisterio_pontificio/enciclicas_sociales.htm (Recuperado 14/5/2015).



La educación superior conceptualizada como bien común: el desafío propuesto por UNESCO¹

RESUMEN

El llamado de Unesco del 2015 a conceptualizar la Educación Superior (ES) como un bien común, abre las puertas a una nueva perspectiva para la comprensión y búsqueda de solución a un conjunto de problemas derivados por su creciente privatización. Este llamado, para no quedar en el discurso y producir un impacto real transformador, requiere reflexionar sobre las implicancias teóricas y prácticas de esta nueva forma de conceptualizar la ES. Se necesita construir un marco teórico y herramientas prácticas que permitan migrar de las formas actuales de gobernanza de la ES, diseñadas para gestionar un bien público, hacia las formas específicas de la gobernanza de los bienes comunes. En este documento se argumenta que el llamado de Unesco tiene un sustento teórico sólido, para lo cual se realiza una revisión bibliográfica sobre la teoría de los bienes comunes y se demuestra que la ES califica para ser considerada como tal. Además, se reflexiona sobre los impactos que esta re-conceptualización tiene sobre la gobernanza de la ES y sobre los cambios que se necesita introducir en ella. El documento concluye sugiriendo que el marco teórico y metodológico de la Responsabilidad Social Universitaria aporta una base sobre la cual edificar esos cambios.

Palabras clave: Educación Superior, Bienes Comunes, Gobernanza, Responsabilidad Social Universitaria

ABSTRACT

Unesco's call for 2015 to conceptualize Higher Education (HE) as a common good, opens the door to a new perspective for the understanding and search of a solution to a set of problems derived from its growing privatization. This call, in order not to remain in the discourse and

¹ Este artículo fue publicado en la Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, volumen 12, número 1 de enero-junio de 2018. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.715>. Solamente puede ser citado con estas referencias y no como artículo de Cuadernos de RSO.

DATOS DE LOS AUTORES:

Oscar Licandro

Título académico: Master in International Management

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Profesor investigador

CONTACTO:
olicandr@ucu.edu.uy

Sandra Lorena Yepes Chisco

Título académico: Magíster en Desarrollo Humano y Organizacional

Pertenencia institucional: Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira – Colombia

Cargo: docente

CONTACTO: lyepes@utp.edu.co

produce a real transforming impact, requires reflecting on the theoretical and practical implications of this new way of conceptualizing the HE. It is necessary to build a theoretical framework and practical tools that allow to migrate from the current forms of governance of the HE, designed to manage a public good, towards the specific forms of the governance of the common goods. In this document, it is argued that the Unesco call has a solid theoretical basis, for which a literature review is made on the theory of common goods and it is shown that the HE qualifies to be considered as such. In addition, it reflects on the impacts that this re-conceptualization has on the governance of the HE and on the changes that need to be introduced in it. The document concludes by suggesting that the theoretical and methodological framework of the University Social Responsibility provides a basis on which to build these changes.

»» INTRODUCCIÓN

En el documento titulado “Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?” (UNESCO, 2015) propone por primera vez pasar de conceptualizar la Educación Superior como un bien público a entenderla como un bien común. La razón por la que UNESCO propone hacerlo es una respuesta a la necesidad de encontrar una solución al problema de su creciente privatización. Si bien la Educación Superior privada (principalmente en universidades que responden a órdenes religiosas y asociaciones civiles) siempre existió, la importancia actual del fenómeno está dada por la “escala, alcance y penetración” con la que está ocurriendo (UNESCO, 2015: 79).

Este llamado de UNESCO, para no quedar en el discurso y producir un impacto real transformador, requiere reflexionar sobre las implicancias teóricas y prácticas de esta nueva forma de conceptualizar la ES. Se necesita construir un marco teórico y herramientas prácticas que permitan migrar de las formas actuales de gobernanza de la ES, diseñadas para gestionar un bien público, hacia las formas específicas de la gobernanza de los bienes comunes. El propósito de este documento es aportar algunas ideas que contribuyan al debate sobre este tema.

Este documento se estructura de la siguiente forma. En el primer apartado se reflexiona sobre el problema de la creciente privatización de la ES. En el segundo se presenta un breve análisis de algunos de sus problemas actuales, que alimentan o son consecuencia de los procesos privatizadores. Estos problemas, tal como se argumentará más adelante, serían factibles de abordar con mayor eficacia si se conceptualiza la ES como un bien común, que si se continúa viéndola como un bien público que gestiona el Estado o el sector privado. En el tercer apartado se abordan diversos aspectos teóricos relacionados con el concepto de bienes comunes (*commons*), incluyendo un análisis de los distintos bienes que abarca este concepto y algunos aspectos críticos de su gobernanza. En el cuarto apartado se aporta una fundamentación, a la luz de los conceptos analizados en el apartado anterior, de por qué es correcto y útil conceptualizar la Educación Superior como un bien común. En el quinto apartado se proponen algunas ideas acerca de cómo el marco conceptual de los bienes comunes, particularmente los principios específicos de su gobernanza, puede contribuir a la solución de los problemas que vive actualmente la Educación Superior. Finalmente, en el sexto apartado se sugiere que la teoría de la Responsabilidad Social Universitaria ya incluye, sin ser consciente de ello, un abordaje de la gobernanza y gestión universitaria en qué basar la migración hacia una Educación Superior conceptualizada como bien común.



EL PROBLEMA DE LA CRECIENTE PRIVATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Por privatización de la ES, UNESCO entiende: “el proceso por el que pasan de manos del Estado o de las instituciones públicas a individuos y organismos privados las actividades, los haberes, la gestión, las funciones y las responsabilidades propias de la educación” (UNESCO, 2015, p. 79). Si bien para UNESCO esta privatización puede tener algunos efectos positivos, como la ampliación de la oferta de programas de estudios, seguramente tiene también efectos negativos como la amenaza al acceso universal al derecho a la educación, que es un derecho humano fundamental que permite la realización de los otros derechos (UNESCO, 2015) y es una de las principales herramientas generadoras de igualdad de oportunidades en la sociedad contemporánea. En ese sentido, se señala que este fenómeno “podría tener un impacto negativo en el disfrute del derecho a una educación de calidad y en la puesta en marcha de igualdad de oportunidades educativas” (UNESCO, 2015, p. 80). Un problema adicional de la privatización, señalado por Figueroa al referirse a la propuesta de UNESCO, radica en la exclusión de los ciudadanos de los procesos de toma de decisiones sobre el uso de los bienes públicos ligados con la educación (Figueroa, 2016).

Nancy Kranich (2016) plantea el problema en el campo específico de la creación y difusión del conocimiento. Al respecto, señala que “muchos de los recursos académicos anteriormente disponibles a través de las bibliotecas se encuentran ahora cerrados” (Kranich, 2016, p. 109). Inclusive, ello ocurre con muchos contenidos *online* que actualmente están restringidos, encapsulados y empaquetados” (Kranich, 2016, p. 109). Para explicar este fenómeno Kranich habla del *cercamiento* de los bienes comunes relacionados con el conocimiento y realiza un breve análisis histórico de cómo, a partir del último cuarto del siglo XX, comenzó un proceso creciente de apropiación de los mismos. Al respecto señala:

Se privatizó y clasificó la información del Estado, se fusionaron los editores de revistas y se modificaron las leyes de *copyright* como respuesta a la presión empresarial y los cambios en el discurso político, al ascenso de la economía global, la adopción de nuevas tecnologías y la facilidad de copiar archivos digitales. (Kranich, 2016, p. 108).

Para Kranich (2016) esta situación conspira contra el desarrollo de la investigación y la innovación, ya que para “que florezca el conocimiento, los investigadores siempre han necesitado del acceso libre y abierto a las ideas” (p.107).

Pero, este fenómeno de la privatización no se reduce al tipo de institución que gestiona la Educación Superior, sino que abarca también el problema de lo que Carlos Hoevel (2015) llama la “llegada de la *business university*”, que básicamente consiste en la conversión de la universidad en una empresa. Hoevel asigna dos tipos de causas a este fenómeno. Por un lado, causas de tipo económico, una de las cuales es la globalización. Dado que si bien este modelo siempre existió (en muy pequeña escala), antes “el mercado estaba tan fuertemente regulado por el Estado que su presión sobre la Universidad era limitada” (Hoevel, 2015, p. 48). Pero cuando, de la mano de la globalización se desató la “feroz competencia en los mercados”, resultó necesario aplicar a la universidad las mismas medidas de adaptación y ajuste que el resto de los actores de la economía. La globalización llevó a una mercantilización creciente de instituciones tradicionalmente no económicas, como los museos, las clínicas y hospitales, los clubes de fútbol y las de educación.

Por otro lado, Hoevel argumenta la existencia de causas de tipo cultural. Según él, “en todas las épocas existió un ideal cultural y educativo que constituía el centro de las Universidades” (Hoevel, 2015, p. 49). En la Edad Media el objetivo de la Universidad fue la formación intelectual, en el Renacimiento lo fue la formación humanística y en el siglo XIX el foco estuvo puesto en la educación científica. Todas estas concepciones tenían un ideal objetivo para la universidad. Pero en la actualidad, para Hoevel no es posible encontrar una propuesta sobre cuál debe ser el ideal o valor para la educación. Por esa razón concluye: “Así, la debilidad de la Universidad frente al mercado no se debe solamente a la potencia que ha adquirido este último, sino a la debilidad de la cultura, al llamado ‘pensamiento débil’ que predomina en la Universidad” (Hoevel, 2015, p. 49). Esta deriva de las universidades privadas y públicas hacia empresas también ha sido señalado por Brunner y Miranda (2016).

Importa señalar que el debate sobre la privatización de la Educación Superior es reduccionista, en el sentido de que no diferencia, al interior de las instituciones privadas, entre las que tienen fines de lucro y las que no lo tienen. A esta última categoría pertenecen las universidades fundadas y gestionadas por órdenes religiosas y diversos tipos de asociaciones civiles. En particular, cabe recordar que las primeras universidades fueron creadas por diversas órdenes de la Iglesia Católica, y desde esos inicios hasta la actualidad, la razón de ser de las universidades católicas es contribuir a su misión evangelizadora más que generar ingresos económicos.

Así mismo, la Educación Superior de orden estatal delibera con respecto a su función principal *-orientación teleológica-* y la supervivencia en el “mercado”, centrando el debate en la dicotomía existente entre el origen-destino tanto de los bienes públicos como de los bienes comunes en un marco de cogestión, por lo que vale la pena preguntarse, Educación Superior ¿Al servicio de quién? Y ¿para qué?

En síntesis, y tal como señala UNESCO (2015), la “índole y el grado de participación privada en la educación está difuminando las fronteras entre educación pública y privada” (p. 84); y menciona tres ejemplos que lo ilustran: a) la creciente dependencia de la financiación privada; b) el incremento de instituciones de Educación Superior privada con o sin fines de lucro; c) la introducción de métodos empresariales en la gestión.



ALGUNOS DE LOS GRANDES PROBLEMAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ACTUALIDAD

EL PROBLEMA DEL FINANCIAMIENTO ESTATAL

Las tensiones surgidas entre los dos últimos congresos mundiales de Educación Superior de UNESCO pusieron de manifiesto un cambio de foco hacia la latente preocupación por su financiación (Calderón, Vargas y Pedro, 2011). Estamos asistiendo a una crisis en la capacidad de los Estados para hacer frente a un sistema de Educación Superior que requiere cada vez un volumen mayor de recursos financieros, en un contexto donde los Estados ven reducida su capacidad para aportar esos recursos. En ese sentido es que en el documento de UNESCO (2015, p. 83) se señala: “la responsabilidad primera de los estados en la administración de la educación pública tropieza con una oposición cada vez mayor, con demandas de reducción del gasto público y una mayor participación de los agentes no estatales”.

La expansión de las matrículas, la emergencia de nuevos campos de investigación y la creciente sofisticación de las tecnologías utilizadas en los procesos de investigación explican en buena medida la necesidad de mayores ingresos financieros. Pero también lo explican las dificultades para lograr eficiencias en el uso de los recursos o el tener que enfrentar nuevos costos, como es el caso de los precios que imponen las editoriales académicas que concentran la publicación de una parte importante de los *journals*. Con relación a esto último, Kranich indica:

A inicios de la década de 1990, las fusiones acaecidas en el sector de las editoriales académicas habían dejado que unos cuantos conglomerados internacionales tomaran el control del mismo, sobrecargando los ya ajustados presupuestos de las instituciones de educación superior por la imposición de tarifas de suscripción de hasta 20.000 dólares para revistas como *Nuclear Physics*, *Brain Research* y *Tetrahedron Letters*, que generaban beneficios de hasta el 40 por 100. (Kranich, 2016, p. 110)

Esta situación genera en las instituciones de Educación Superior públicas la necesidad de obtener nuevas fuentes de fondos, para lo cual deben recurrir al financiamiento del sector privado, ya sea por el lado del cobro de matrículas a los estudiantes (en algunos casos a través de becas financiadas por empresas y fundaciones privadas), como por el lado de la competencia por la obtención de fondos concursables, la construcción de alianzas con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación, de bienestar y extensión, así como la venta de servicios al sector corporativo. Como consecuencia de estas estrategias de supervivencia, se generan al menos dos nuevos problemas: se limita el acceso universal a estudiar en las universidades públicas y se comparte (o directamente, se subordina) con el sector corporativo la determinación del contenido de la agenda investigativa. De esta forma, el problema financiero corre el riesgo de devenir para las instituciones de Educación Superior en pérdida de soberanía.

Pero también, la dificultad creciente de los estados para financiar la Educación Superior acelera el proceso de privatización por la vía de crear espacios para el desarrollo de una oferta privada de educación e investigación. Lo más notorio consiste en la dificultad de las universidades estatales para responder a la demanda del mercado por nuevas profesiones, ya que a veces los Estados carecen de los fondos necesarios para financiarla, lo cual deja el camino abierto para el sector privado, quien se encarga de ofrecer las nuevas carreras profesionales. En el caso de la investigación, la reducción de los fondos provenientes del Estado limita los campos de actuación, acota las líneas de investigación y amplifica la fuga de científicos hacia el sector corporativo o hacia universidades con mayores recursos económicos (generalmente privadas), todo lo cual termina afectando negativamente la calidad y la pertinencia del conocimiento generado. Pero también, la reducción del financiamiento estimula en los investigadores comportamientos funcionales a los mecanismos de asignación de fondos (para viajes, contratar asistentes, etc.), que muchas veces van en detrimento de esa calidad y pertinencia. Todo esto genera oportunidades para las universidades privadas, muchas de las cuales poseen mayor flexibilidad y *know how* para encontrar fondos en el sector corporativo y en las diversas instituciones que financian la investigación.

De modo que las dificultades para obtener financiamiento de los Estados impulsa y dinamiza los procesos privatizadores en la Educación Superior por tres caminos convergentes: a) mediante la creación de espacios para la oferta privada; b) por un mayor grado de subordinación a los intereses del sector privado, tanto del mercado (en el caso de la oferta curricular) como de las empresas y fundaciones privadas que financian la investigación y 3) porque impulsa y legitima la adopción del modelo de gestión (y de universidad) propuesto por el Business University.

Es por todo lo anterior que Brunner y Pedraja (2017) señalan que la mercantilización de la Educación Superior no se refiere solamente al auge de las universidades privadas, sino que también involucra a las públicas, puesto que los sistemas de financiación de la educación están cambiando el mapa de universidades públicas tradicionales.

LOS PROBLEMAS EN LA FUNCIÓN EDUCATIVA

Es posible identificar al menos cuatro problemas actuales de la Educación Superior en su función básica de educación: a) su dificultad para ofrecer acceso y fortalecer la permanencia en condiciones de equidad a todos los sectores sociales; b) problemas en su calidad; c) creciente falta de pertinencia en su oferta de formaciones profesionales; d) abandono de los componentes de formación humanística (principalmente los relacionados con la ética) en sus planes de estudio y e) desarraigo de los vínculos e integración social.

El problema del acceso ya se observó como una de las primeras consecuencias de los procesos privatizadores. Desde el siglo XX existe un consenso mundial (al menos en Occidente) de que la educación es un derecho humano fundamental. Inclusive, en las sociedades occidentales la universalización de su acceso (en términos de crear igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos) incrementó rápidamente sus objetivos, comenzando con la eliminación del analfabetismo, para luego aumentar progresivamente la apuesta a la obligatoriedad de culminar la Educación Primaria y más adelante la Secundaria, para llegar actualmente al acceso universal a la Educación Superior. No obstante ello, el logro de este último objetivo está siendo condicionado, principalmente debido a las dificultades crecientes de los Estados para financiar las universidades públicas, lo que reduce en forma paulatina la educación universitaria gratuita.

El problema de la calidad va de la mano de la masificación de la Educación Superior en un contexto de restricciones financieras. En ese sentido, Brunner y Miranda (2016) sostienen que debido a la masificación se ha generado que un número importante de docentes no reúnan los requisitos mínimos de posgrado o capacitación didáctica. A su vez, la masificación en algunas áreas de conocimiento ha provocado sobrecualificación del capital humano y desempleo. Un ejemplo interesante de esta situación atañe a la propia universidad. De la mano de las crecientes exigencias en algunos ratios que se utilizan para medir su calidad, las universidades (principalmente en los países desarrollados) han sobredimensionado la creación de programas de doctorado, muchas veces sin otro cometido que mejorar indicadores de desempeño. Como consecuencia de ello, se doctora gente que luego no consigue empleo como docente o investigador en las universidades o que, a lo sumo, obtiene empleos precarios o de bajos salarios, como es el caso de los “profesores asociados” en las universidades públicas o de los “contratos de obras o servicios” en las privadas. Una de las salidas para estas personas es la emigración hacia países con menos doctores, como es el caso de América Latina, con lo cual en sus países de origen se utilizaron recursos (claramente escasos) que luego no aplicaron sobre sus propias sociedades.

El tercer problema es el de la pertinencia de la oferta curricular. La reducción del financiamiento está afectando negativamente la capacidad de las universidades públicas para responder a las nuevas demandas de formación universitaria. Diversos estudios denuncian esta situación (Infosys, 2016; Knowledge@Wharton, 2016). Así, por ejemplo, en el informe *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global challenge inside report* (World Economic Forum, 2016) se considera uno de los problemas más impor-

tantes que puede presentar este *gap* en un futuro de corto plazo: la llamada Cuarta Revolución Industrial. En el marco de esta revolución se generan entornos digitales en los cuales las máquinas se comunican con máquinas y nuevos productos suplen a los actuales para estar conectados a la red global de internet, exige la formación de nuevos perfiles profesionales en competencias tecnológicas para tener acceso a ese mismo mundo laboral (Organization Economic Cooperation Development, 2016).

Esta dificultad de las universidades públicas está siendo aprovechada por las universidades privadas, dado que por lo general interactúan más de cerca con el sector corporativo, más rápidamente identifican las nuevas necesidades del mercado y pueden definir los perfiles de competencias que demandan los cambios operados en este. Su mayor flexibilidad facilita el diseño de nuevas carreras profesionales y su relación con el sector corporativo hace lo propio con la inserción laboral de los nuevos egresados.

Finalmente, está el problema del retroceso en materia de formación humanística, en favor de la formación técnica. Señala Hoevel (2015): “la enseñanza de las ciencias, las artes y las profesiones ha ido cayendo en una mecanización, perdiendo su núcleo humanístico y su dimensión espiritual” (p. 49). En la misma línea, UNESCO (2015) afirma: “Es importante insistir en que el giro reciente de la ‘educación’ hacia el ‘aprendizaje’ en el discurso internacional indica una posible falta de atención a las dimensiones colectivas y a la finalidad de la educación como tarea social” (p. 85).

En el contexto actual de tener que adaptarse a las demandas del mercado para obtener financiación, las universidades públicas y privadas están retirando contenidos y metodologías de formación humanística en favor de contenidos técnicos y de las metodologías que sirven para transmitirlos. De esta manera se está descuidando el desarrollo de competencias morales, sociales y de conciencia ciudadana, lo cual redundará en profesionales maximizadores de sus intereses personales, con escasa conciencia de su responsabilidad social y ciudadana, todo lo cual limita las posibilidades de contar en el futuro con líderes comprometidos con un desarrollo inclusivo y sostenible, que es una de las grandes metas de la humanidad en los albores del siglo XXI.

LOS PROBLEMAS EN LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN

La enorme legitimidad que han alcanzado los sistemas de acreditación y los *rankings* internacionales viene de la mano de la competencia creciente entre las universidades por obtener fondos y captar estudiantes, principalmente de posgrado. Estos sistemas de acreditación, y particularmente las variables que se utilizan para construir los *rankings* de universidades, han generado (muy probablemente, sin proponérselo) un conjunto de estímulos para las instituciones y los académicos, de cuyas consecuencias negativas recién se está tomando conciencia.

Peter Lawrence, prestigioso biólogo inglés, sostuvo, en un artículo de 2008 que las métricas utilizadas para medir la producción científica se basan en lo accesorio (factores de impacto de las revistas, número de citas, etc.) y no en lo importante (los contenidos y los aportes de los trabajos publicados). Lo peligroso para Lawrence es que basándose en estas medidas se decide sobre temas relevantes como la obtención de una plaza (o la permanencia en ella) o el acceso a una beca de doctorado. En ese sentido Lawrence concluye:

los científicos se han visto obligados a rebajar su objetivo primario de hacer descubrimientos a publicar tantos artículos como sea posible y tratar de publicarlos en revistas con factores de alto impacto. En consecuencia, el comportamiento científico se ha distorsionado y la utilidad, calidad y objetividad de los artículos se ha deteriorado. (Lawrence, 2008, p. 9).

Por su parte, Bruno Frey (2010) identifica tres fuerzas que socavan la academia: a) la manía de los *rankings*; b) la intensa presión que reciben los académicos por publicar, particularmente en revistas indexadas en determinados índices) y c) el incremento de la mala conducta y el fraude. La primera está llevando a que el contenido de la investigación científica esté siendo determinado por indicadores externos a la propia universidad: "Hoy en día, en muchas disciplinas, la importancia de una idea científica y la posición de un erudito se definen por los *rankings*" (Frey, 2010, p. 2). La segunda está generando una importante distorsión en la producción académica, ya que los incentivos para publicar no van en línea con la creación de nuevos conocimientos valiosos y, en particular socavan la misión de la academia de perseguir el "conocimiento verdadero" (Frey, 2010). En el caso de la tercera (que es consecuencia de las dos anteriores) Frey sostiene que la causa principal de esta situación no radica en que "los eruditos sean menos morales que entonces solían ser", sino en que "los incentivos para engañar han aumentado mucho debido al mayor estrés en la academia". En 2002 Frey ya había sido contundente en su diagnóstico, al afirmar que la supervivencia de los investigadores dentro de las universidades depende fuertemente de publicar en revistas arbitradas por pares anónimos, lo que ha conducido a su prostitución intelectual, al ajustar los contenidos de sus artículos a las exigencias de los árbitros y editores de revistas científicas (Frey, 2002).

Esta situación fue analizada por Anne Tsui (2015) para el caso particular de la producción académica de las escuelas de negocios. Tsui menciona tres consecuencias negativas de la creciente sumisión a las exigencias de los *rankings* y de la presión por publicar: a) la existencia de una creciente brecha entre investigación y aplicación del conocimiento; b) el fomento de prácticas de investigación moralmente cuestionables y c) la homogenización de la investigación. La primera se explica porque la motivación principal de los académicos pasó de la producción de conocimiento útil para las empresas a obtener la aprobación de los editores y revisores de las revistas (Tsui, 2015). La segunda incluye prácticas como: "retener los detalles metodológicos, el informar selectivamente de los resultados, el uso de las ideas de otros investigadores sin darles reconocimiento y evitar observaciones con el fin de mejorar los resultados estadísticos e incluso la fabricación de resultados" (Tsui, 2015, p.19). Tsui también menciona la constitución de "comunidades de publicación de artículos", que tienen como finalidad incrementar el número de artículos publicados por cada uno de sus integrantes. La tercera consecuencia deriva de la adopción de enfoques metodológicos, teorías y contenidos en función de las preferencias de los árbitros y de los editores de las revistas. Esto, a su vez, reduce el espacio para las nuevas ideas (Tsui, 2015).

Por su parte, Di Maggio (2016) analiza el impacto sobre la producción en el campo de las ciencias sociales: "Los doctorandos de ciencias sociales raramente son socializados por sus directores de tesis o sus tutores en la comprensión de la importancia de producir investigación que sea de utilidad en el mundo real" (p. 4). Y agrega que sus trabajos publicados "son totalmente ignorados por los políticos, porque están escritos en un lenguaje arcano y rebosante de jerga, jamás escrito pensando en lectores ajenos al ínfimo club de iniciados en la ciencia política" (Di Maggio, 2016, p. 5). Di Maggio también considera el problema de la mimetización de los enfoques metodológicos de las ciencias sociales con los que rigen en las ciencias "duras" y denuncia la obsesión de muchos politólogos por el empleo de sofisticadas herramientas matemáticas sin

importar la relevancia cualitativa de los resultados publicados. Para ilustrar esta idea, transcribe algunos exóticos títulos de artículos que nada aportan al conocimiento de la ciencia política.

En el caso de las universidades latinoamericanas, la hegemonía de las agendas y metodologías de investigación impuestas por los editores de revistas académicas, así como los demás comportamientos disfuncionales derivados de la necesidad de cumplir con los requisitos de agencias de acreditación radicadas en los países desarrollados, constituyen, según Altbach (2016) un modelo neocolonialista de subyugar la producción de conocimientos a estándares y beneficios ajenos. En particular, esta situación desvía a las universidades latinoamericanas del cumplimiento de su responsabilidad social de contribuir a su territorio (Grau, Goddar, Hall, Hazelkorn y Tandon, 2017).

En síntesis, la necesidad de las universidades de obtener buenos lugares en los *rankings* genera un conjunto de estímulos institucionales y personales que, a su vez, producen al menos los siguientes impactos negativos sobre su producción científica: a) una brecha entre investigación y aplicación del conocimiento; b) una agenda de investigación que responde más a la lógica interna de los sistemas de evaluación que a la búsqueda de respuestas a las necesidades de la sociedad (inclusive, de los financiadores) y c) la propagación de prácticas inmorales que terminan afectando la calidad de la investigación.



LOS BIENES COMUNES Y EL PROBLEMA DE SU GOBERNANZA

LOS BIENES COMUNES

La expresión “bienes comunes” (*commons*, en inglés) fue creada para analizar la problemática emergente de la sostenibilidad en el uso de algunos recursos naturales (agua, aire, etc.), pero con el tiempo comenzó a emplearse para referirse a un conjunto más amplio de bienes, entre los que se incluyen diversos servicios que permiten satisfacer derechos humanos básicos. Así por ejemplo, Barlow (2008) señala que muchas sociedades modernas ampliaron este concepto, abarcando lo que se denomina “ámbitos comunes sociales”, entre los que se incluye la salud, la educación o la seguridad social.

La aplicación del término *commons* a diferentes problemáticas, y su abordaje desde distintas perspectivas, ha complejizado su conceptualización, al punto de que el Foro Mundial sobre Globalización propuso la existencia de tres tipos de bienes comunes: 1) el conjunto de recursos naturales de los cuales depende la vida de la humanidad (ejemplo: el agua, los bosques, las reservas de peces, el aire, la capa de ozono, etc.); 2) las creaciones colectivas de la humanidad (ejemplo: la cultura y el conocimiento) y 3) los bienes sociales (aquellos que garantizan el acceso universal a la salud, la educación y la seguridad social) (Gutiérrez y Mora, 2011). En línea con esto último, Subirats (2011) propone:

Estaríamos refiriéndonos a bienes, recursos, que más allá de la propiedad o la pertenencia, asumen, por su propia vocación natural y económica, funciones de interés social, sirviendo directamente los intereses, no de las administraciones públicas, sino los de la colectividad y de las personas que la componen”. (p. 196)

De lo anterior es fácil deducir que actualmente se trata de un concepto en construcción. Gutiérrez y Mora (2011) identifican tres tipos de definiciones, categorizadas en función de la forma como en ellas se concibe a los *commons*: a) únicamente como recursos; b) como una relación social (entre el recurso y la comunidad) y c) como una relación política. En este tercer tipo de definiciones se incluyen las propuestas políticas relacionadas con la gobernanza de los bienes comunes. Sobre esta tercera categoría, estos autores incluyen la siguiente definición:

Commons se entiende como concepto que da sentido y dirección a una propuesta política y que nos sitúa en tres temas esenciales: 1) el acceso a recursos y bienes que conforman nuestro patrimonio social, natural y cultural; 2) el proceso de producción y reproducción social tanto de bienes comunes como del bien común y 3) la distribución equitativa en la repartición de los beneficios que emergen de nuestro acervo común. (Gutiérrez y Mora, 2011, p. 132).

Mientras que los bienes privados son de propiedad individual (de una persona o una organización) y los bienes públicos son posesión del Estado, los bienes comunes son propiedad de la comunidad. Por esa razón, en tanto que el derecho al uso de los bienes privados queda legitimado por su adquisición en el mercado y el derecho al uso de los bienes públicos lo está por el hecho de ser ciudadano (y, en algunos casos, pagar algún tipo de canon como el peaje para circular en una carretera.), los bienes comunes son utilizados sin tener que pagar ningún precio (ello pasa con el aire que respiramos, el agua de los mares, los paisajes naturales, etc.). Dicho de otro modo, los bienes comunes son aquellos sobre los cuales todas las personas tienen derecho de uso por el simple hecho de ser parte de la humanidad o de una comunidad concreta. Es en este sentido que UNESCO (2015) los define como “aquellos que, independientemente de cualquier origen público o privado, se caracterizan por un destino obligatorio y necesario para la realización de los derechos fundamentales de todas las personas” (p. 85).

Más aún, tal como lo señala Subirats (2011), en el caso de los bienes comunes no se puede hablar de un tipo específico de propiedad, sino de lo opuesto a la propiedad, y concluye:

Lo común no es mercantilizable (trasmisible, enajenable) y no puede ser objeto de posesión individualizada... No ‘tenemos’ un bien común, formamos parte de lo común, en la medida que formamos parte de un ecosistema, de un conjunto de relaciones en un entorno... y por tanto el sujeto forma parte del objeto. Los bienes comunes están inseparablemente unidos y unen a las personas, las comunidades y el propio ecosistema. (Subirats, 2011, p. 197).

Según Barlow (2008), en “los últimos años se han realizado avances importantes en la generación de una conciencia renovada del antiguo concepto de ‘bienes comunes’” (p. 3). Sin embargo, existe confusión entre bienes públicos y comunes, dado que ambos comparten la característica del acceso universal; es decir, la no exclusión de nadie con respecto a su uso o consumo. Sin embargo, mientras que el consumo de los primeros es independiente entre usuarios (es decir, no hay rivalidad entre ellos), en los bienes comunes las ventajas obtenidas por unos pueden ir en desmedro de las de otros e, inclusive, negarles el acceso. Así, por ejemplo, mientras que la utilidad obtenida por el usuario de una carretera (bien público) no afecta la que obtienen los demás usuarios, en el caso del agua o el aire (bienes comunes), el uso abusivo de unos limita el acceso de otros, tanto de las nuevas como de las futuras generaciones. También, así como ningún ciudadano puede apropiarse de las plazas y parques de su ciudad, en cambio algunos actores pueden hacerlo con bienes comunes sociales como el conocimiento y la educación, poniendo límites a su acceso universal. En el caso del conocimiento académico, para leer

papers publicados por determinadas revistas es necesario pagar, y no todos los investigadores pueden hacerlo. Y, en el caso de la educación, en algunos países hasta las universidades públicas cobran para estudiar en ellas.

En ese sentido, Zamagni (2014) apunta que la dificultad todavía existente para conceptualizar correctamente la noción de bienes comunes radica, entre otras razones, en la confusión habitual entre este tipo de bienes y los públicos. En ese sentido señala:

El bien común, en cambio, es un bien rival en el consumo, pero no exclusivo, y además es aquel en que la utilidad que cada uno obtiene de su uso no puede ser separada de la utilidad que otras personas obtienen de ella. Sería como decir que el beneficio que el individuo obtiene del bien común se materializa junto al de los otros, y no en contra o prescindiendo de los otros. (Zamagni, 2014, p. 26).

Así, por ejemplo, en el caso de la Educación Superior, esta confusión ha llevado a la idea bastante generalizada de que el Estado es el actor más adecuado para gestionarla.

De lo último transcrito más arriba de Zamagni se infiere una de las características específicas de este tipo de bienes: su uso depende de la existencia de relaciones de reciprocidad entre los usuarios. En ese sentido, Sánchez Enríquez (2014) sostiene que los bienes comunes se producen y obtienen mediante relaciones entre personas y grupos y, por tanto, “son un producto de relaciones interactuantes” (p. 3). De ahí que este tipo de bienes “no existen fuera de nuestras relaciones. Más aún, como indica Zamagni (2014), “el beneficio que un individuo extrae de un bien común se materializa junto al de los demás y no en contra ni prescindiendo de los demás” (p. 27). De allí que algunos autores sostienen que los bienes comunes no son otra cosa sino una relación social”.

Otra característica interesante de los bienes comunes es su transgeneracionalidad (Figuroa, 2016), en el sentido de que pertenecen tanto a las generaciones actuales como a las futuras, a la comunidad actual y a la futura. Sobre esta idea se apoya actualmente la idea del uso sostenible de los recursos medioambientales. Esta característica, para Figuroa (2016) “implica que no pueden ser gestionados en términos de racionalidad individual ni tener como objetivos las ‘ganancias’” (p.1).

Importa señalar que el concepto de *bienes comunes* no coincide con el de *Bien Común*, ya que ambos aluden a fenómenos distintos, tal como lo señala Subirats (2011), para quien: “No estamos hablando de una cuestión moral (el Bien Común), sino de sistemas concretos de gestión y de mantenimiento de recursos sociales y ambientales” (p. 198). Mientras que los bienes comunes son entidades concretas (tangibles o intangibles), el Bien Común “es el bien propio de la vida en común y de las relaciones significativas entre las personas” (Zamagni, 2007, p. 23); es decir, una cuestión moral, un valor universal. Luego de mencionar varios bienes comunes (belleza, paz, arte, cultura, libertad, etc.), Argandoña (2011) afirma: “Todos estos pueden ser ‘bienes comunes’, que concretan de algún modo, el concepto abstracto y trascendente del bien común, pero que no lo agotan” (p. 5).

Tampoco, el Bien Común equivale al llamado “interés general” porque, como indica Zamagni (2007), “es el bien de las personas que viven y que se constituyen en sociedad” y no el “bien indistinto de la sociedad” (p. 24). O, como señala Argandoña (2011), “por ser común no puede ser el bien de algunos, ni siquiera de la mayoría, sino el bien de todos y cada uno de ellos, al

mismo tiempo” (p. 3). En línea con esta idea, la Doctrina Social de la Iglesia, uno de cuyos cuatro principios es el Bien Común, indica que este no consiste en la “simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común, porque es indivisible y porque solo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo (Pontificio Consejo de Justicia y Paz, 2005).

En síntesis, los bienes comunes no coinciden con el Bien Común ni con el interés general, pero lo que sí ocurre es que su gobernanza y uso requieren contemplar el interés general y contribuir al Bien Común.

A modo de síntesis, es posible señalar algunas características específicas de este tipo de bienes: a) son de acceso universal, es decir, todos los miembros de la comunidad poseen el derecho de acceder a ellos; b) el uso que hacen unos miembros de la comunidad puede afectar negativamente el acceso de otros; c) son de propiedad comunitaria (ni estatal ni privada), lo cual significa que quienes los “poseen” en realidad no son sus propietarios y, por lo tanto, su uso debe ser funcional con su naturaleza; d) son bienes relacionales y, por lo tanto, se producen y usan en el marco de relaciones entre personas y grupos; e) son transgeneracionales, es decir, su producción y consumo requieren garantías de sustentabilidad y f) su uso requiere contemplar el interés general y contribuir al Bien Común.

Importa señalar, finalmente, que esta identidad específica de los bienes comunes requiere: a) formas de gobernanza que aseguren que su producción, reproducción, distribución, acceso y consumo no vayan en contra de esa identidad, y b) que la comunidad a la que pertenecen esté involucrada en su gobernanza.



LA TRAGEDIA DE LOS BIENES COMUNES

El biólogo evolucionista norteamericano Garret Hardin (1968) sostuvo que los bienes comunes están condenados a ser saqueados y agotados por no existir un propietario que se interese por preservarlos. Dicho de otro modo, la ausencia de un propietario (actor privado o estatal) deja sin garantías la accesibilidad y sostenibilidad de este tipo de bienes. Para fundamentar esta afirmación, Hardin recurre a la metáfora del campo de pastoreo comunitario, donde cada pastor lleva a pastar sus animales. Según este autor, si algunos pastores procuran maximizar su utilidad aumentando el número de animales, el consumo de hierba (bien común) superará el máximo que el sistema soporta para regenerarse y, en consecuencia, se verá amenazada su sustentabilidad. La única forma de que esto no ocurra consiste en que otros pastores renuncien a su derecho a utilizar el campo de pastoreo, con lo cual queda amenazada la accesibilidad. A este problema se le conoce como la “tragedia de los comunes”.

El razonamiento de Hardin permite explicar la actual crisis medioambiental, que está conduciendo a la destrucción de los bienes comunes naturales, pero también aplica a los otros dos tipos de bienes comunes propuestos por el Foro Mundial sobre la Globalización: las creaciones colectivas de la humanidad (entre los que se encuentra el conocimiento) y los bienes sociales (la educación, por ejemplo), aunque en ambos casos el drama de los *commons* se manifiesta de otra forma. En este caso no se trata de su destrucción, porque todos ellos se pueden renovar ya que son creaciones humanas. Aquí el problema consiste en la exclusión a su acceso y por lo tanto su negación como bienes comunes. A pesar de que nadie discute en nuestras sociedades que la educación y la salud son derechos universales, aún no hemos encontrado la forma de

garantizar el acceso universal a las mismas. De igual forma, en la base de la discusión sobre el software libre (Bollier, 2008) está el problema del acceso al conocimiento, que también hoy es considerado un bien común.

Predominan dos enfoques para enfrentar la tragedia de los comunes. Por un lado está la solución privatizadora propuesta por Hardin (1968), que se basa en la premisa de que el mecanismo del mercado asegura la asignación óptima de los recursos comunes. El problema aquí radica en que este mecanismo requiere que exista libertad para vender y para comprar. Pero la realidad es que existe una asimetría entre vendedores y compradores, ya que no todos los individuos poseen los recursos para comprar, es decir, no tienen la libertad para hacerlo. Inclusive, tal como advierte Zamagni (2014), esto ocurre porque los “bienes (o servicios) indispensables para la supervivencia no tienen sustitutos más o menos perfectos” (p. 31). Esta situación conduce a la exclusión en el acceso de quienes no pueden pagar el costo. Piénsese, por ejemplo, en el caso del acceso a las carreras universitarias por quienes no pueden pagar la matrícula o del acceso de los investigadores a publicaciones académicas que requieren el pago de un precio por ellas. En ambos casos no hay bienes sustitutos y, por lo tanto, quienes no puedan pagar su precio quedarán excluidos de acceder a ellos. Considérese además, que si el propietario del bien prioriza maximizar su utilidad, la situación es más grave aún.

Por otro lado está la solución estatizadora, mediante la conversión del bien común en público, la cual tiene varios problemas. Zamagni (2014) identifica dos de estos problemas. El primero es el del financiamiento, ya que los Estados tienen capacidad limitada de recursos económicos, en un contexto global donde se multiplican las demandas de diversos actores y los problemas por resolver. Los Estados del siglo XXI cada vez tienen menos capacidad para solventar los costos de asegurar derechos fundamentales, como la alimentación, la salud, la educación y la seguridad social.

El segundo problema es el que Zamagni (2014) denomina “fallas del gobierno”, entre las que destacan la burocracia y la búsqueda de renta (*rent seeking*). La burocracia es una falla derivada, principalmente, de lo que se llama “problema de agencia” (Jensen y Meckling, 1976), que en este caso ocurre cuando el agente (persona que administra el Estado) prioriza su interés personal o corporativo por sobre el del propietario (la comunidad de ciudadanos). Así, por ejemplo, la calidad de la educación y de la producción de conocimiento se ven afectados por el nepotismo, la búsqueda personal de prestigio o las múltiples estrategias que docentes e investigadores desarrollan para sortear reglas de juego que dificultan sus carreras profesionales.

La búsqueda de renta consiste en la manipulación de los recursos del Estado con la finalidad de obtener beneficios individuales o corporativos. Según Pasour (1987) el término *rent seeking* se utiliza para describir los intentos de obtener y mantener transferencias de riqueza desde el Estado hacia individuos u organizaciones, incluyendo una amplia gama de actividades, entre las que se encuentran las exoneraciones fiscales, las demandas sindicales, los aranceles y las cuotas de importación, la asignación de fondos para proyectos de investigación y los subsidios a la educación. Para Buchanan (2008) este tipo de comportamientos de individuos y grupos, orientados a maximizar la apropiación de valor, “generan desgaste social más que excedente social” (p. 56). Por esa razón, Pasour afirma que:

el aumento de los grupos de presión especializados es un factor clave en la disminución de la tasa de crecimiento económico de las naciones, lo que se suma a la crítica de este fenómeno generalizado en el que los grupos organizados utilizan el poder del Estado para promover sus propios fines económicos. (Pasour, 1987, p. 123).

La corrupción es la forma extrema en que se manifiestan el problema de agencia y el de la búsqueda de renta.

Ante esta dificultad (o imposibilidad) de los sistemas privados y públicos para resolver el problema de la “tragedia de los comunes”, diversos autores sostienen que el camino es la solución comunitaria. Elinor Ostrom (1990), quien recibiera el premio Nobel de Economía en 2009 por sus aportes en este campo, propuso la necesidad de encontrar modelos específicos de gestión comunitaria para los bienes comunes y habló de “cooperación organizada”. Por su parte, Zamagni (2014) afirma que la solución comunitaria es la que ofrece mayores posibilidades para superar la tragedia de los comunes, destacando el papel de la fraternidad en este tipo de solución:

Sin el reconocimiento del valor del vínculo, que es algo distinto del valor de uso y del valor de cambio, no se sale de la tragedia de los *commons*. Para los bienes comunes no basta la mano invisible del mercado, ni tampoco es suficiente la mano visible del Estado. Es necesario, por el contrario, una economía de los bienes comunes que esté anclada en el principio de fraternidad. (Zamagni, 2014, p. 35).

Sánchez Enríquez (2014) afirma que la tragedia de los bienes comunes es, en realidad, la tragedia de sus usuarios y que, por lo tanto, la solución pasa por la creación de formas de cooperación entre ellos que estén basadas en relaciones de reciprocidad. Al respecto, sostiene:

La forma de cooperación más efectiva sería aquella que permita el uso eficaz del bien común basado en el compromiso interactivo, permanente, que beneficia de manera equitativa al conjunto de usuarios a la vez que asegura la sostenibilidad del recurso. Esta modalidad de uso sería caracterizada mediante la idea de las relaciones de reciprocidad entre el conjunto de usuarios. (Sánchez Enríquez, 2014, p. 2).

De igual forma Gutiérrez y Mora (2011) sostienen que: “El grito por los bienes comunes es un grito por un nuevo espíritu de comunidad, por anteponer el interés del bien común al mercado” (p. 135).



LA GOBERNANZA DE LOS BIENES COMUNES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

De lo anterior, y tal como diversos autores lo sugieren, los bienes comunes requieren de mecanismos de gobernanza específicos. El aporte más importante en este sentido lo hizo Elinor Ostrom (1990), quien propuso que la gobernanza de los bienes comunes tiene que ser consistente con la naturaleza de este tipo de bienes y, por lo tanto, requiere el involucramiento directo de la comunidad que tiene derecho sobre ellos. O, como dice Zamagni (2014): “si este bien es común, también su gestión debe serlo” (p. 33). Esto tiene algunas implicancias importantes. Esto equivale a decir que la gestión de los bienes comunes debe estar en manos de los grupos de interés directamente relacionados con su producción y acceso; o al menos, escuchar su voz y contemplar sus intereses.

Más aún, tal como sostiene Subirats (2011), se ha demostrado la necesidad “de estructuras o instituciones que puedan gestionar los bienes comunes, reforzar las interdependencias y di-

suadir a los que quieran aprovecharse de los mismos de manera oportunista” (p. 199). En particular, estas instituciones tienen que permitir un mayor control democrático (Gutiérrez y Mora, 2011) por parte de los integrantes de la comunidad, a efectos de minimizar la emergencia de los mismos problemas que afectan al modelo de gestión pública: el de agencia y el de búsqueda de renta.

En la misma línea de pensamiento, Sánchez Enríquez (2014) señala que el acceso y uso de los bienes comunes requiere el “cumplimiento de contratos y acuerdos explícitos o implícitos” (p. 3) y que fuera de estos contratos y acuerdos los bienes comunes “simplemente no existen y pasan a ser uno de los otros dos tipos mencionados (privados y públicos)” (p. 3).

Ostrom (1990) propuso un conjunto de principios basados en el diseño de sistemas de gobierno adecuados para los bienes comunes. Subirats (2011) y Landoni (s/f) mencionan algunos de ellos: 1) delimitar claramente a quienes incluye; 2) contar con un marco de funcionamiento que establezca las reglas para su producción y acceso; 3) establecer métodos de toma de decisión colectivas que incorporen las voces de todos los involucrados; 4) contar con mecanismos de monitoreo y gestión en los que ellos participen; 5) existencia de sanciones para quienes incumplen (en particular, los *free riders*); 6) contar con mecanismos que favorezcan una buena resolución de los conflictos; 7) el reconocimiento y legitimidad otorgados por terceros a esta forma de organización y 8) crear entidades anidadas que organizan la participación de los múltiples actores involucrados.

Ahora bien, dado que la casi totalidad de los bienes comunes son actualmente gestionados por el Estado o por empresas privadas, parece poco razonable proponer su sustitución por instituciones comunitarias u organizaciones del Tercer Sector, como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las fundaciones u otros tipos de asociaciones civiles. Por otra parte, este tipo de instituciones tampoco es inmune a los problemas que aquejan al sector privado y al Estado, ya que para funcionar tienen que crear estructuras burocráticas que son igualmente vulnerables al problema de agencia, la *rent seeking* y el accionar de los *free riders*.

Esta es la razón por la cual la solución del problema no pasa por modificar el tipo de propiedad de las organizaciones que gestionan los bienes comunes, sino por hacerlo con la forma como se los gestiona; es decir, se requiere un cambio de paradigma que pase de enfocar el asunto en la propiedad para hacerlo en la gobernanza. O dicho de otro modo, comprender que la solución no pasa por el quién posee y gestiona (organización estatal, privada o del Tercer Sector) sino por el cómo se lo hace (la gobernanza).

En ese sentido, el ya consolidado concepto de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), tal como fue formulado en la guía ISO 26.000 (UNIT, 2011), aporta un modelo de gobernanza para todo tipo de organizaciones, que es especialmente válido para aquellas que gestionan bienes comunes. Esta guía define la RSO como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (UNIT, 2011, p. 18). Además, propone que esta responsabilidad implica tomar en cuenta las expectativas de todos los *stakeholders*, contribuir al desarrollo sostenible y estar integrada en toda la organización. La guía ISO 26.000 establece que la RSO requiere modificar las formas actuales de gobernanza de las organizaciones y aporta un marco conceptual y orientaciones prácticas para su diseño e implementación. Este marco conceptual incluye un conjunto de principios, entre los cuales destacan la incorporación de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas y el requisito de incorporar los

intereses de los *stakeholders*, incluyendo a las generaciones futuras (UNIT, 2011), todo lo cual va en línea con los principios de la gobernanza de los bienes comunes propuestos por Ostrom.

En suma, se entiende aquí que la RSO es una solución alternativa a la dificultad inherente a los distintos tipos de organizaciones actualmente existentes para asegurar la correcta gestión de los bienes comunes. O, como sugiere Zamagni (2005), al asumir que en la sociedad actual no existen “instituciones civiles y justas” orientadas al Bien Común: “Esta es la razón por la cual es socialmente responsable aquella empresa que contribuye a definir una ética cívica que sepa construir formas de condensación organizativa de las cuales puedan emerger instituciones civiles justas” (p. 34).



LA EDUCACIÓN SUPERIOR COMO BIEN COMÚN

¿Por qué proponer a la Educación Superior como un bien común, si actualmente se trata de un bien gestionado por el Estado (bien público) o por distintas instituciones de carácter privado (bien privado)? Hablar de bien común implica además discutir los fines mismos de la educación superior y sus aspectos teleológicos. Educación superior centrada en el ¿bien Ser? O ¿el bien tener?

Hay en primer lugar un argumento ontológico, ya que la Educación Superior cumple con las características identitarias de los bienes comunes descritas en este documento y, por lo tanto, es un bien común: a) el acceso a la formación profesional y al conocimiento científico debe ser universal en nuestras sociedades modernas; b) tal como se observó en el primer apartado, la forma como se comportan algunos miembros de la comunidad afecta el acceso de otros (es el caso de los costos y barreras al acceso a determinadas publicaciones o el cobro de matrículas como consecuencia de mantener ineficiencias, incapacidad o desidia); c) aunque sea gestionada por instituciones públicas o privadas, para cumplir sus fines la Educación Superior necesita incorporar las voces de todos los actores involucrados (estudiantes, empleadores, financiadores, usuarios del conocimiento producido, Estado, egresados, etc.), con lo cual no es propiedad de ninguna de esas instituciones, sino de la comunidad en la que operan; d) son bienes relacionales, porque la educación y la investigación son esencialmente acciones sociales que involucran la cooperación y la reciprocidad entre los actores que participan de ellas; e) son transgeneracionales, ya que involucran también fuertemente a las generaciones futuras (los profesionales formados y el conocimiento producido tienen un importante impacto en el futuro); y f) claramente, su producción, distribución y consumo deben considerar el interés general (por ejemplo, el bienestar que en la sociedad pueden generar el conocimiento científico y los buenos profesionales) y el Bien Común (en tanto y cuanto involucra la formación de profesionales orientados hacia él).

Este argumento ontológico está avalado por el hecho de que hace ya tiempo que la teoría (o teorías) de los bienes comunes incluye el conocimiento y la educación en su decálogo de bienes comunes (Gutiérrez y Mora, 2011; Subirats, 2011). Ambos entran dentro de lo que Marlow (2008) y otros autores denominan “ámbitos comunes sociales”. También ya se mencionó que el Foro Mundial sobre la Globalización ubica el conocimiento entre los bienes comunes llamados “creaciones colectivas de nuestra especie” y a la educación entre los “bienes comunes sociales”. De esta forma, el fuerte desarrollo teórico sobre este concepto seguramente aporta un marco de teoría para encontrar solución a los problemas de la Educación Superior que son propios de los bienes comunes, como es el caso de asegurar su acceso universal y su sostenibilidad.

Así, por ejemplo, la obra colectiva titulada “Los bienes comunes del conocimiento”, cuya publicación en 2007 fue coordinada por C. Hess y E. Ostrom, aporta las bases de un marco conceptual para analizar los problemas actuales de la producción, distribución y acceso a la información y al conocimiento. Hess y Ostrom señalan que crece el número de investigadores académicos que encuentran en el concepto de bienes comunes un marco teórico adecuado para analizar los nuevos dilemas asociados a la distribución de la información digital, “que estaba siendo vallada, mercantilizada y sobrepateada” (Hess y Ostrom, 2016, p. 28). En este marco se habla de bienes comunes *digitales, electrónicos, de información, virtuales, de comunicación, intelectuales, tecnológicos, etc.*, para abordar el problema actual de la “información global distribuida” (Hess y Ostrom, 2016, p. 28).

Pero además, hay argumentos de orden fáctico. El argumento central de UNESCO tiene la intención de poner freno a los crecientes procesos de privatización que sufre la Educación Superior. Pero existe una razón más profunda, a saber: la teoría sobre los bienes comunes aporta un nuevo marco conceptual para analizar los grandes problemas que tiene actualmente la Educación Superior y encontrar soluciones a los mismos. Detrás de la propuesta de UNESCO está el doble convencimiento de que, por un lado, la conceptualización de la Educación Superior como bien público no permite encontrar la solución al problema de su creciente privatización y, por otro, que migrar a considerarla como un bien común puede servir para encontrarla. UNESCO se da cuenta de la necesidad de cambiar el paradigma (que concibe la Educación Superior como bien público), ya que de no hacerlo la única alternativa a la privatización sería la vuelta a la gestión pública, ya sea en forma directa (universidades públicas) o mediante nuevas formas de tercerización que la convierten en un bien de propiedad pública y gestión privada.



LA EDUCACIÓN SUPERIOR COMO UN BIEN COMÚN Y LA SOLUCIÓN A SUS PROBLEMAS ACTUALES

Un breve repaso a los problemas de la Educación Superior descritos en el primer apartado muestra claramente que si la educación y la producción de conocimiento fueran efectivamente gestionadas como bienes comunes, dichos problemas no existirían o tendrían una relevancia mucho menor.

Esto es así porque: a) el cobro de matrículas y las diversas formas de cercamiento del conocimiento producido (derechos de autor, cobro de *papers* académicos, patentes, etc.) atentan contra el acceso universal; b) las prácticas deshonestas de estudiantes y académicos afectan la calidad del trabajo de sus colegas; c) la convicción de los egresados universitarios de que los conocimientos adquiridos son propios, para su propio beneficio y no para el de la sociedad, así como la apropiación del conocimiento científico por los grupos corporativos que lo financian o por las editoriales que lo *difunden*, desnaturalizan el sentido de propiedad comunitaria que tienen la educación y la producción de conocimiento; d) los métodos de enseñanza inspirados en el Business University y la falta de estímulos a la creación de auténticas redes de cooperación entre académicos (mayormente preocupados por cumplir con las exigencias derivadas de la necesidad de las universidades por figurar en los *rankings*) destruyen la relacionalidad humana inherente a los bienes comunes; e) la falta de pertinencia de la oferta de carreras profesionales, el abandono de los componentes de formación humanística, la creciente brecha entre investigación y aplicación del conocimiento y la homogeneización de la investigación atentan contra

su sostenibilidad intergeneracional y, finalmente, f) todo lo anterior, lejos de contribuir al interés general y al Bien Común, apunta en sentido contrario.

En general, los autores e instituciones que insisten en posicionar la Educación Superior como un bien público lo hacen como forma de frenar los procesos que llevan a la apropiación privada del conocimiento (García Menéndez, 2009; Pusser, 2005), bajo la hipótesis correcta de que dicha apropiación es la causa principal de muchos de esos problemas. Pero lo que estos autores no se dan cuenta, es que la gestión de la Educación Superior bajo los modelos de gobernanza de los bienes públicos tampoco puede impedirlos, por las mismas razones que ello ocurre para los bienes comunes en general debido, entre otros, al problema de agencia y a la búsqueda de renta, propios del gobierno estatal. Son manifestaciones del problema de agencia las estrategias adoptadas por los investigadores para adaptarse a las exigencias del sistema, tanto las claramente inmorales como las que no lo son. Pero también lo son las decisiones de los administradores que, en un marco de restricciones presupuestarias, en vez de generar eficiencias (lo que en algunos casos requiere renunciar a privilegios establecidos) optan por reducir la oferta de formaciones profesionales y adoptan agendas de investigación impuestas por los agentes que la financian. Es una manifestación de la *rent seeking* la imposición de costos por actores externos, como ocurre con los grupos editoriales que manejan los índices más reconocidos.

Ahora bien, si se consideran con atención todos estos problemas, se encuentra que tienen en común el hecho de ser una manifestación de la tragedia de los bienes comunes: el uso abusivo y egoísta de unos usuarios afecta negativamente el de otros. En función de lo analizado en el segundo apartado, la solución general a esta tragedia no pasa por modificar la naturaleza del actor que gestiona el bien común, sino que consiste en establecer mecanismos específicos para su gobernanza, diferentes a los tradicionales del sector privado y del estado, como los basados en los principios propuestos por Ostrom.

Si bien estos principios son aplicables a las universidades, resulta necesario releerlos e interpretarlos a la realidad específica de los bienes comunes que gestionan estas instituciones. Este proceso ofrece diferentes grados de dificultad según el principio del que se trate. En algunos casos la dificultad parece ser menor (por ejemplo, el principio que establece la obligatoriedad de delimitar con claridad a quienes incluye el bien común), pero en otros la dificultad puede alcanzar dimensiones superlativas, ya que los intereses en juego son seguramente relevantes para los actores involucrados (por ejemplo, es muy difícil obtener consensos para determinar las sanciones para quienes actúan mal).

Por otra parte, la aplicación de la mayoría de esos principios requiere un rediseño institucional que, además de afectar intereses particulares, supone dificultades operativas y cambios culturales profundos para estas instituciones. Este es el caso de principio que propone contar con métodos de toma de decisiones colectivas que incorporen la voz de todos los *stakeholders* involucrados, ya que existen dificultades prácticas para incorporar en la toma de decisiones a algunos de ellos, como por ejemplo a los empleadores, las empresas que utilizan el conocimiento científico producido por las universidades, las organizaciones de la comunidad o los padres de los estudiantes. Pero además, las resistencias culturales al cambio y a la pérdida de posiciones de poder seguramente serán muy elevadas, aún en modelos de gobernanza universitaria en los que existen mecanismos de cogestión de académicos, estudiantes y egresados, como es el caso de algunas universidades estatales luego de la reforma de Córdoba de la década de 1950. En efecto, en estas universidades se observa un proceso de "privatización", que ocurre no en el sentido de la apropiación capitalista, sino en el de que esos actores tienden a gestionarlas

en beneficio de sus propios intereses corporativos, lo cual constituye también una forma de apropiarse de este bien común.



EL ROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Dado que actualmente la absoluta mayoría de las universidades son de gestión estatal o privada resulta utópico e irresponsable proponer que pasen a ser gestionadas por las comunidades a las que proveen de conocimiento y educación, tal como sugiere la teoría de los bienes comunes. Sin embargo, se entiende aquí que ambos tipos de universidades podrían incorporar en sus modelos de gobernanza elementos propios de la gobernanza de los bienes comunes (en particular, los principios propuestos por Ostrom). Al igual que para el conjunto de bienes comunes, la solución pasaría por la incorporación a su gobernanza de las orientaciones teóricas y metodológicas de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), manifestación específica de la RSO que, tal como señala Vallaey (2014), no es “una mera aplicación a la universidad de los procesos de responsabilidad social empresarial, puesto que los impactos universitarios son genuinos y se cuidan desde las genuinas competencias académicas de la universidad” (p. 108). Y, en la misma línea, señala el principal documento de la red AUSJAL (2009) sobre RSU: “no se trata de incorporar mecánicamente en las universidades el concepto de Responsabilidad Social desarrollado en el ámbito de la empresa...sino de reinventar este concepto desde la especificidad de la labor universitaria” (p.11).

Además de las empresas, las universidades son el único tipo de organizaciones que han desarrollado un cuerpo de teoría y metodologías para la aplicación práctica de su responsabilidad social, pudiendo observarse a nivel de Iberoamérica “dos formas de entender el concepto y su aplicación” (Martí y Martí, 2013, p. 148). El primero, originado en América Latina, pone fuerte foco en el trabajo con la comunidad y en la importancia de formar ciudadanos conscientes de la realidad socioeconómica de sus países. En cambio, el segundo, promovido en España, focaliza en aspectos relacionados con los modelos de gestión, “cuya realización está en línea con modelos empresariales de reporte organizacional a la sociedad” (Martí y Martí, 2013, p. 148).

En América Latina, el desarrollo conceptual de la RSU se inició durante el primer lustro del siglo XXI con el trabajo colectivo de una red de universidades chilenas denominada Universidad Construye País (UCP) y con el aporte del programa Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RUEDS), impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este último se basó en una serie de documentos elaborados por Francois Vallaey y Luis Carrizo, quienes, antes de la publicación de la guía ISO 26.000, propusieron un concepto de RSU basado en la idea de la gestión responsable de los impactos de la actividad universitaria, enfatizando en los impactos de sus tres funciones básicas (educación, investigación y extensión), además de los impactos organizativos comunes a todo tipo de organizaciones (Vallaey, s/f; Vallaey, 2014).

Posteriormente, se registraron avances interesantes en países como Colombia y Perú, pero probablemente el marco conceptual y metodológico con mayor complejidad sea el que elaboró AUSJAL (red de universidades latinoamericanas gestionadas por los padres jesuitas), considerado por Martí y Martí (2013) “una evolución que recoge los trabajos desarrollados por el proyecto UCP y el BID” (p. 152). En el documento “Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL” se sostiene que las tres funciones básicas

de la universidad *"deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad, la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable"* (AUSJAL, 2009).

El movimiento intelectual que está detrás de la creación del concepto de RSU plantea un cuestionamiento y un replanteo del rol de la universidad, exigiéndole asumir un mayor compromiso de naturaleza ética con la realidad particular de cada sociedad (Licandro, Fernandez y Marturet, 2013). Así, por ejemplo, en la definición de RSU propuesta en el proyecto Universidad Construye País, se enfatiza en la idea de asociar este concepto con *"la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos"* (Zurita, 2003, p. 65). O, tal como lo señala Vallaey, la RSU

exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social y equitativo y sostenible, para la producción y trasmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos, igualmente responsables. (Vallaey, s/f, p. 4).

El "core" del concepto de RSU predominante en América Latina, basado en la propuestas iniciales de UCP y de la RUEDS, está claramente alineado con una conceptualización de la Educación Superior como un bien común, cuya producción, distribución y uso debe estar orientado al Bien Común. En particular, proporciona orientaciones para gestionar las funciones de educación y producción de conocimiento como bienes comunes. A modo de ejemplo, cabe mencionar algunas de las políticas que propone AUSJAL para estas dos funciones.

En el caso de la función educativa, el documento propone, entre otras cosas, orientar el currículo para acercarlo a la "realidad del país y la región, ofrecer a los estudiantes *"oportunidades vivenciales de acercamiento a la realidad social y de servicio"*, desarrollar un *"liderazgo basado en la democracia participativa"* y *"una clara conciencia de las implicaciones éticas de su actuación personal y profesional"* (AUSJAL, 2009, p. 22). También se incluye como política el *"facilitar el acceso y permanencia en la universidad de personas con dificultades económicas"* (AUSJAL, 2009, p. 24), llegando inclusive a proponer esto para otros segmentos vulnerables como las personas con discapacidad. Para la función investigación el documento propone *"definir una agenda temática de investigación que privilegie la realidad latinoamericana"* (AUSJAL, 2009, p. 23), generar espacios interdisciplinarios y desarrollar redes, y *"divulgar la producción académica haciéndola accesible y comprensible a la comunidad, actores sociales relevantes y decisores políticos"* (AUSJAL, 2009, p. 23). De aquí se infiere que las universidades de AUSJAL, al menos en su discurso, se proponen abordar los problemas antes señalados por los que atraviesa la Educación Superior en materia de formación e investigación.

Finalmente, importa destacar una situación emergente que resulta peligrosa para la consolidación de la RSU y que, en consecuencia, seguramente limitará su capacidad para contribuir al desarrollo de modelos de gobernanza para la Educación Superior que sean consistentes con su naturaleza de bien común. Tal como lo demuestra el trabajo de Martí, Calderón y Fernández (2018), en algunos países de Iberoamérica (los autores estudian los casos de Perú, Brasil y España) se está legislando sobre la RSU, lo cual atenta contra un componente central del concepto de RSO tal como este ha sido consensuado en la guía ISO 26.000 (UNIT, 2011): su voluntariedad. En efecto, al legislar sobre RSU se *"obliga al establecimiento de un modelo o sistema que permita homogeneidad en su implementación, metodología y reportes, de forma que el Estado pueda verificar los alcances acometidos por las IES en cumplimiento de la ley"* (Martí et al., 2018, p. 109).

Esta situación, aunque en forma aparente constituye un avance positivo para la aplicación de la RSU, implica una paradoja, ya que la Responsabilidad Social no refiere al cumplimiento de las leyes o los contratos, sino a comportamientos voluntarios libremente adoptados por las organizaciones para reducir los impactos negativos de su operación o para generar impactos positivos sobre sus stakeholders (Licandro, 2016). Todo lo incluido en la legislación bajo el rótulo de RSU deja automáticamente de considerarse RSU, para pasar a formar parte del cuerpo de normas que impone la sociedad a la universidad. Este avance de la legislación involucra dos grandes peligros. Por un lado, se corre el riesgo de vaciar de contenido a la RSU y, por otro, puede implicar un retroceso hacia una conceptualización de la Educación Superior como bien público.

Por lo tanto, esta conceptualización requiere, como condición necesaria, que más que legislar sobre el tema, los Estados se focalicen en crear estímulos y generar condiciones que favorezcan la incorporación voluntaria de la RSU (por ejemplo, impulsar mecanismos de acreditación de títulos que incluyan estándares de RSU o direccionar fondos en función del cumplimiento de este tipo de estándares), tal como ya se ha argumentado para el sector corporativo (Licandro, 2016). Importa señalar que aquí no se sugiere la idea de que los Estados no deben legislar sobre la Educación Superior, lo que se afirma es que no deben hacerlo sobre la RSU.

REFLEXIONES FINALES

Al igual que ocurre con otros llamados de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en temas tan diversos como la paz, el desarrollo o la infancia, el que hizo UNESCO en 2015 para cambiar el paradigma sobre la naturaleza de la Educación Superior, pasando de conceptualizarla como un bien público a hacerlo como un bien común, corre el riesgo de quedar en la buena intención y en el discurso. De ahí la necesidad de comenzar a reflexionar sobre las implicancias teóricas y prácticas de esta re-conceptualización de la Educación Superior, a efectos de diseñar estrategias que permitan hacer efectivo ese llamado.

En este artículo se argumenta que la propuesta de UNESCO es correcta desde el punto de vista ontológico, porque la Educación Superior y sus productos (la formación y el conocimiento) responden a la definición de bienes comunes (*commons*) y que, además, su aplicación permitiría encontrar respuestas a los grandes problemas por los que atraviesa actualmente la Educación Superior. Se señala además, que la incorporación en las universidades de mecanismos de gobernanza típicos de este tipo de bienes es un camino realista ante la imposibilidad de convertir las universidades estatales y privadas en instituciones gobernadas directamente por las comunidades involucradas, tal como lo exige la naturaleza de los bienes comunes. Finalmente, se sugiere aquí que la teoría sobre la Responsabilidad Social Universitaria aporta un marco conceptual y práctico para gestionar las universidades como bienes comunes orientados al interés general y al Bien Común.

La tarea es gigante y exige enfrentar múltiples desafíos, entre los que destacan por su importancia: a) convencer a los líderes de todos los sectores involucrados, particularmente el liderazgo político (que es quien orienta y canaliza las demandas de los ciudadanos) sobre la necesidad de cambiar el rumbo; b) desarrollar conciencia y compromiso en todos los *stakeholder* involucrados de forma más o menos directa en los procesos de producción, distribución y uso de los productos de la Educación Superior (administradores, académicos, estudiantes, agentes financiadores, etc.); c) identificar y sustituir todos los estímulos actuales que llevan en la prác-

tica a que esos actores actúen como si la formación y la producción de conocimiento fueran bienes privatizables de los que apoderarse, aunque ello genere la exclusión de otros usuarios; d) enfrentar con inteligencia y firmeza los obstáculos que pondrán los actores beneficiados por el actual *statu quo*; y e) establecer una agenda de debate que conduzca a propuestas concretas para el diseño de mecanismos de gobernanza congruentes con la idea de Educación Superior como bien común y que sean aplicables tanto en instituciones estatales como privadas.

Finalmente, se entiende necesario insistir en la idea de que el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, que ya cuenta con un interesante desarrollo teórico y metodológico, es consistente con la idea de Educación Superior como bien común y que, por lo tanto, no es necesario partir de cero. Se puede comenzar traduciendo sus principios y orientaciones en clave de bienes comunes. ■

REFERENCIAS

- **Altbach, P. G.** (2016). *Global perspectives in higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- **Argandoña, A.** (2011). *El Bien Común*. Documento de Investigación 937. IESE Business School. España: Universidad de Navarra. Extrido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0937.pdf>. [Accedido 2 de febrero de 2018]
- **AUSJAL** (2009). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba: Red de RSU de AUSJAL.
- **Barlow, M.** (2008). *El Agua Nuestro Bien Común: hacia una nueva narrativa del agua*. México: Oficina Regional para México, Centroamérica y Caribe de la Fundación Heinrich Böll Stiftung. <<https://goo.gl/Alfcg5>> [Accedido 20 marzo 2017]
- **Bollier, D.** (2008). *Viral spiral: how the commoners built a digital republic of their own*. New York: The New Press. <<https://goo.gl/GULTzB>> [Accedido, 18 enero 2017]
- **Brunner, J. J. y Miranda, D. A.** (eds.). (2016). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016*. Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo - CINDA. Disponible en: <https://goo.gl/ZLKetI> [Accedido 14 agosto 2017]
- **Brunner, J. J. y Pedraja, L.** (2017). Los desafíos de la gobernanza de la educación superior en Iberoamérica Inginiere. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 25 N° 1, 2-4. Disponible en: <https://goo.gl/JOzjPC> [Accedido 14 agosto 2017]
- **Buchanan, J. M.** (2008). Rent Seeking and Profit Seeking. En: Congleton, R., Hillman, A. y Konrad, K. (Eds.) *40 years of Research on Rent Seeking 1: Theory of Rent Seeking*, 55-68. Springer.
- **Calderón, A. I.; Vargas, M. C; Pedro, R. F.** (2011). Responsabilidade social da Educação Superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. *Interface (Botucatu. Impresso)*, v. 15, pp. 1185-1198. <<https://goo.gl/A7i0Hb>> [Accedido 9 marzo 2017]
- **Di Maggio, A.** (2014). *Sobre la cobardía y la irrelevancia de la ciencia social académica*. <https://goo.gl/LP1S8y> [Accedido, 20 diciembre 2017]
- **Faggiolo, M.** (2012). El conocimiento como bien común. *Revista Venezolana de Economía Social*, 12 (23), 65-83.
- **Figueroa, M.** (2016) *La educación y el conocimiento: ¿un bien común? Parte 1*. <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/102641> [Accedido 14 agosto 2017]
- **Frey, B.** (2002). *Publishing as Prostitution? Choosing Between One's Own Ideas and Academic Failure*. Working Paper No. 117. University of Zurich. <www.econ.uzh.ch/static/wp_iew/iewwp117.pdf> [Accedido 12 abril 2017]
- **García Menéndez, J.R.** (2009). *La mercantilización de la educación superior: ¿Bien público o negocio privado?* II Jornadas de Economía Crítica, Bahía Blanca, Argentina. <<https://goo.gl/gpYXdD>> [Accedido 20 febrero 2018]
- **Grau, F. X., Goddard, J., Hall, B. L., Hazelkorn, E., & Tandon, R.** (Eds.). (2017). *Higher education in the*

world: Vol. 6. *Towards a socially responsible university: Balancing the global with the local*. Girona, España: Global University Network for Innovation. www.guninetwork.org/report/higher-education-world-6

- **Gutiérrez, A.L., Mora, F.** (2011). El grito de los bienes comunes: ¿qué son y qué nos aportan? *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica.*, vol. I-II, núm. 131-132, 2011, pp. 127-145. www.redalyc.org/pdf/153/15323166009.pdf [Accedido 1 Noviembre 2016]
- **Hardin, G.** (1968). The Tragedy of de Commons. *Science*, 162, 1243-1248
- **Hess, C y Ostrom, E. (2016).** *Los bienes comunes del conocimiento*. Quito: Instituto de Altos Estudios del Ecuador.
- **Hoevel, C. (2015).** *Ante la llegada de la business university*. *Rev. de Inv. Educ.* [online]. 2015, vol.8, n.2, pp. 44-62. ISSN 1997-4043. http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v8n2/v8n2_a04.pdf
- **Infosys** (2016). *Amplifying human potential: education and skills for the fourth industrial revolution*. <<https://goo.gl/XiWIIJ>> [Accedido 15 marzo 2017]
- **Jensen, M. C. y Meckling, W. H.** (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- **Knowledge@Wharton** (February 11, 2016). *College vs. Business Training: What Do Employers Want?* <<https://goo.gl/itzAC3>> [Accedido 15 marzo 2017]
- **Kranich, N.** (2016). Para contrarrestar el cercamiento, recuperar los bienes comunes del conocimiento. En **Hess, C y Ostrom, E. (eds)**. *Los bienes comunes del conocimiento*, 107-142. Quito: Instituto de Altos Estudios del Ecuador.
- **Landoni, J.S.** (s/f). Elinor Ostrom y el gobierno de los recursos de uso común, en una primera aproximación y el problema de la naturaleza humana. *Libertas Segunda Época*, 173-195). Extraído de <https://es.scribd.com/document/337747390/876253-Elinor-Ostrom-y-El-Gobierno-de-Los-Recursos-de-Uso-Comun-Entre-Una-Primera-Aproximacion-y-El-Problema-de-La-Naturaleza-Humana> [Accedido 26 febrero 2018]
- **Lawrence, P.** (2008). Lost in publication: how measurement harms science. *Ethics in Science and Environmental Politics* 8(1), 9-11. <<http://www.int-res.com/articles/esep2008/8/e008p009.pdf>> [Accedido 20 diciembre 2016]
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos de estudio*. Montevideo: Grupo Magro. Se puede acceder a una versión electrónica en: www.researchgate.net/publication/309718732_Responsabilidad_Social_Empresaria_Reflexiones_investigaciones_y_casos
- **Licandro, O., Fernández, M., Marturet, M.** (2011). La formación de profesionales responsables: el caso de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica del Uruguay. *Cuadernos de RSO*, N° 1, 58-72.
- **Martí-Noguera, J.J., Calderón, A. y Fernández, A.** (2018) La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, Vol. IX, N° 24, 108-124, <http://dx.doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2018.24.264>.
- **Martí-Noguera, J.J. y Martí-Vilar, M.** (2013). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector*, 25, 145-162.

- **Organisation Economic Cooperation Development** (2016), *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.187/eag-2016-en> [Accedido 15 marzo 2017]
- **Ostrom, E.** (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- **Pasour, E.C.** (1987). *Rent Seeking: Some Conceptual Problems and Implications*. *The Review of Austrian Economics*, vol. 1, 123-143. Extraído de https://mises.org/sites/default/files/rae1_1_8_5.pdf [Accedido 18 febrero 2018]
- **Pontificio Consejo Justicia y Paz** (2005), *Compendio de Doctrina Social de la Iglesia*. Montevideo: Librería Editorial Arquidiocesana.
- **Pusser, B.** (2005) *Educación Superior, el mercado emergente y el bien público*. Cuadernos del Seminario de Educación Superior de la UNAM, N° 2. México: SES, UNAM; M.A. <http://www.ses.unam.mx/docencia/2006ll/pusser.pdf> [Accedido 5 marzo 2017]
- **Sánchez Enríquez, R.** (2014). *Bienes comunes y Bien Común. ¿Las raíces relegadas de la gestión democrática?* Seminario Internacional. 18 y 19 de setiembre de 2014. Lima-Perú.
- **Subirats, J.** (2011). Algunos apuntes sobre la relación entre los bienes comunes y la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 5(9) 195-2004. <<https://goo.gl/sgk8Tz>> Accedido, 15 noviembre 2016
- **Tsui, A.** (2015). Reconectando con el mundo del negocio. Investigación socialmente responsable. *EFMD Global Focus – Edición en Castellano*, 2015, 18-22. <https://goo.gl/iEVuaW> Accedido 5 marzo 2017
- **UNESCO** (2015). *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* Paris: Autor. Disponible en: <https://goo.gl/GcXwuk> [Accedido 5 abril 2017]
- **UNIT** (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.000: 2012, IDT)*. Montevideo: autor.
- **Vallaey, F.** (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. V, núm. 12, pp. 105-117. Disponible en: <https://goo.gl/psC58A> [Accedido 26 febrero 2018]
- **Vallaey, F.** (s/f) ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Extraído de <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf> [Accedido febrero 2017]
- **World Economic Forum** (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global challenge inside report*. Geneva: WEF. Disponible en: <https://goo.gl/g7QWRJ> [Accedido 11 abril 2017]
- **Zamagni, S.** (2014). Bienes comunes y bien común. En Groppa, O. y Hoevel, C. (eds). *Economía del don. Perspectivas para Latinoamérica*, 25-46. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- **Zamagni, S.** (2007). El Bien Común en la sociedad postmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Cultura Económica*, 70, 23-43.
- **Zamagni, S.** (2005). El fundamento ético de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Universitas. Revista de Sociedad y Cultura de la Pontificia Universidad Católica Argentina*, 1(1), 27-42.
- **Zurita, R.** (2003) Rol de las universidades. En Universidad Construye País (eds). *Educando para la Responsabilidad Social*. Santiago: Autor, 61-67.



La Transferencia de la metodología de los grupos CREA a instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar)

AUTORÍA: COMITÉ CAM - Integrantes:

■ **Mariela Addiego**

Título académico: Magister en Gestión de Centros Educativos

Pertenencia institucional: Centro Espigas

Cargo: Directora

CONTACTO:

marieladdiego@gmail.com

■ **Luis Arocha**

Título académico: Lic. en Psicología

Pertenencia institucional: Centro Educativo Providencia

Cargo: Director

CONTACTO: luisarocha@providencia.org.uy

■ **Guzmán Haretche**

Título académico: Ingeniero Industrial

Pertenencia institucional: Asociación Civil COEDUCA

Cargo: Director

CONTACTO: gharetch@gmail.com

■ **Fiorella Magnano**

Título académico: Magister en Administración de Empresas (MBA)

Pertenencia institucional: Fe y Alegría Uruguay

Cargo: Coordinadora de Educación

CONTACTO: fmagnano@feyalegria.org.uy

■ **Horacio Ottonelli**

Título académico: Magister en Gestión Educativa

Pertenencia institucional: Grupos C.A.M. (Compartir Aprender Mejorar)

Cargo: Facilitador Profesional

CONTACTO: ottonellihoracio@gmail.com

■ **Andrea Rodríguez**

Título académico: Profesora

Pertenencia institucional: Liceo Jubilar Juan Pablo II

Cargo: Coordinadora Espacio Psicopedagógico

CONTACTO:

andrea.rodriguezsilvera@gmail.com

■ **Mariana Silvera**

Título académico: Lic. en Psicología

Pertenencia institucional: Gurises Unidos

Cargo: Área Educativo-Laboral

CONTACTO: marianasilpsi@gmail.com

■ **Rafael Terra**

Título académico: Ingeniero

Pertenencia institucional: Taller Infantil Rincón de Todos

Cargo: Comisión Directiva

CONTACTO: rincondtodos@gmail.com

RECIBIDO: 10/04/2018

APROBADO: 23/05/2018

RESUMEN

Los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar) están conformados por centros educativos públicos y privados, del ámbito formal y no formal y en diversos contextos socio-económicos. Surgen a partir de una adaptación de la metodología CREA desde el sector de la producción rural al ámbito educativo y buscan, a partir de la experiencia de reflexión colectiva, diseñar y proponer soluciones a problemáticas particulares, con el propósito de fortalecer los liderazgos, las instituciones y los procesos educativos que allí se desarrollan.

Este aporte recoge el camino recorrido con 16 centros participantes. Se presenta la metodología de trabajo, incluyendo el proceso de transferencia al sector educativo, recopilando los principales aprendizajes y potencialidades identificadas y las perspectivas que los grupos CAM visualizan.

Palabras clave: Centros Educativos, Metodología CREA, Mejora Continua, Aprendizaje Compartido

ABSTRACT

The C.A.M. Groups (Spanish for *Share, Learn and Improve*) are comprised of educational centers -formal education and after-school programs- that operate in a wide range of socio-economic contexts in both the private and public sectors. They arise as an adaptation to an educational setting of the CREA methodology, first developed among agriculture family businesses. Based on the experience of collective reflection, they seek to design and propose solutions to specific problems, with the goal of strengthening the leadership, the institutions and the educational processes that take place therein.

This contribution recaps the journey of the -16- education centers currently participating in the CAM groups. It presents the associated methodology as well as the transfer process to the educational sector, main lessons learned, and future perspectives envisioned by the C.A.M. groups.

Keywords: Educational Centers, CREA Methodology, Continuous Improvement, Shared Learning



INTRODUCCIÓN

Los Grupos C.A.M. (Compartir, Aprender y Mejorar) surgen a partir de la inquietud compartida por un conjunto de instituciones y personas, de fortalecer y potenciar el desarrollo educativo de niños, niñas y adolescentes. Inspirados en la metodología de los grupos CREA de productores rurales, se genera la iniciativa C.A.M., que hace foco en la reflexión y análisis de problemas vinculados al ámbito educativo.

Basados en la relevancia del liderazgo directivo, y sensibles a las posibilidades que ofrece el trabajo con pares, se implementa esta iniciativa que pretende contribuir en la búsqueda de posibles soluciones a problemáticas identificadas, fortalecer los liderazgos y mejorar los procesos educativos que se desarrollan. Formaron parte de esta experiencia de trabajo centros de educación formal y no formal, del ámbito público y privado, con destinatarios en distintas etapas de su ciclo educativo, de diferentes contextos socioeconómicos, con distintas creencias, trayectorias y en diferentes momentos en cuanto a su madurez institucional, habilitando un

espacio de intercambio desde la diversidad no identificado hasta el momento en el ámbito educativo.

Entre los objetivos de este colectivo se destacan:

- a. Alentar procesos de mejora basados en el intercambio entre instituciones educativas.
- b. Promover una cultura de trabajo en grupo, alineada con principios y valores colaborativos como camino de crecimiento institucional.
- c. Favorecer la mejora de la calidad educativa según cada institución la defina.
- d. Fomentar la construcción de capital social y el intercambio con otros sectores.



HISTORIA

Hacia 2014, un conjunto de instituciones y personas comienzan a buscar maneras de consolidar una plataforma de trabajo buscando impulsar procesos de reflexión y mejora entre instituciones educativas conformando lo que sería el grupo inicial de coordinación de Grupos C.A.M.. Luego de explorar diversas alternativas, se toma la decisión de optar por trasladar la metodología CREA, que se caracteriza por su énfasis en la reflexión y análisis de problemas concretos en un espacio de intercambio y crecimiento, al ámbito educativo.

La metodología CREA nace a partir de la asociación de algunos empresarios agropecuarios franceses luego de la Segunda Guerra Mundial. El supuesto básico de trabajo de estos grupos de productores era que a partir del intercambio entre pares y la discusión sobre problemas concretos, los productores lograrían mejores soluciones empresariales y familiares. Siguiendo el modelo francés, los primeros CREA uruguayos comienzan a trabajar hace más de cuarenta años. En 1966 cuatro grupos ya establecidos fundaron FUCREA (Federación Uruguaya de Grupos CREA)¹.

Su metodología de trabajo se basa en el intercambio de ideas, de estrategias y de experiencias entre los integrantes del grupo (CREA, s/f). Como objetivos tienen la búsqueda de la mejora continua y el desarrollo personal de los miembros del grupo, a partir de las soluciones a los problemas que se presenten en dicha búsqueda.

Más allá del atractivo de la metodología CREA y la experiencia acumulada, la traducción metodológica desde predios productivos familiares a instituciones educativas sin fines de lucro, presentó muchos desafíos. Ese proceso fue acompañado calurosamente por la propia FUCREA, que intuyó que el traslado metodológico de la producción agropecuaria a la educación era posible y deseable, y puso a disposición su experiencia acumulada.

Durante el 2015 se realizaron reuniones introductorias para explicitar la metodología a llevar adelante, acordar criterios de base para iniciar el proceso y definir los compromisos para la contratación de un facilitador que acompañaría el trabajo del primer grupo. Miembros del comité coordinador de C.A.M. fueron invitados y participaron en calidad de observadores en una jornada de un grupo CREA. Más tarde, participaron también de una instancia de formación de asesores CREA.

¹ Ver: www.fucrea.org

Comité CAM - La transferencia de la metodología de los grupos CREA a las instituciones educativas. La experiencia de los Grupos C.A.M.

El primer grupo C.A.M. se conformó a partir de una convocatoria realizada por actores educativos entre instituciones con ánimo de integrarse a un proceso colectivo, basado en la metodología CREA, para explorar sus posibilidades y limitaciones al servicio de la mejora continua de la calidad educativa. Es decir, instituciones que busquen enriquecer su trabajo a partir de los aportes de otros y dispuestas también a compartir su experiencia con otros. El Grupo C.A.M.1 se reunió por primera vez en febrero de 2015 y fue acompañado durante todo el primer ciclo por el director ejecutivo de FUCREA, lo cual consolidó el traspaso metodológico. El Grupo C.A.M.2 comenzó a funcionar en mayo de 2016. Actualmente, ambos grupos están iniciando su tercer y segundo ciclo de trabajo respectivamente.



METODOLOGÍA C.A.M.

PRINCIPIOS BÁSICOS

El principio fundamental es el *compartir* y en el proceso aprender del otro para mejorar las prácticas propias. Es un compartir generoso que se realiza en un marco de *confianza* y presupone el *respeto* hacia los planteos del otro, sean problemas, soluciones intentadas o propuestas, donde cada opinión o sugerencia es valorada.

El *trabajo en equipo* con otras instituciones es coherente con el trabajo que como instituciones se fomenta en las propias comunidades educativas, un ambiente colegiado en el que los desafíos se encarán contando con la mirada del otro, ya sea para el aporte de ideas o de un análisis crítico (Mc Laughlin, 1988). En definitiva, existe una valoración preferencial sobre el aprendizaje realizado en conjunto con otros, y una opción concreta por promover una cultura colaborativa (Bolívar, 1993). En este caso se trata de una cultura colaborativa enfocada en las relaciones entre centros educativos, entendiéndolo por ello encuentros en los que hay una reflexión sistemática de la práctica, eficaz, generándose conocimiento para su mejora (Fenstermacher & Richardson, 2005).

Las evidencias recientes acerca de la naturaleza de las organizaciones que aprenden y de las comunidades profesionales de aprendizaje (Krichesky & Murillo, 2011), implican reconocer que el aprendizaje en grupos y equipos resulta una estrategia favorecedora para que los conocimientos necesarios para la resolución de situaciones-problema se distribuyan. En este sentido, resulta relevante mencionar que la fragmentación en la resolución de problemas, un sobreénfasis en la competición que excluye la colaboración, y una tendencia de la organización a experimentar e innovar sólo cuando hay competencia, se pueden considerar como barreras para que una organización aprenda (Kofman y Senge, 1993).

Otros de los principios básicos que conforman estos grupos son la independencia en la toma de decisiones respecto de las opiniones recibidas, la *sinceridad* en los aportes y la *confidencialidad* de lo conversado durante las reuniones, todo lo cual retroalimenta el espacio de confianza que se construye. El grupo se autorregula, adjudicando los roles necesarios y promoviendo el compromiso de todos con los mismos, empezando por la asistencia y puntualidad a las reuniones.

FORMATO DE TRABAJO DE LOS ENCUENTROS DEL GRUPO C.A.M.

La actividad central se genera en torno a jornadas bimestrales que se realizan en cada uno de los centros integrantes del grupo, lo que conforma el ciclo de cada grupo, que luego de culminado puede volver a iniciarse. El centro que recibe al grupo es el centro anfitrión del encuentro y recibe al coordinador/director de cada centro participante del grupo y a un integrante de su equipo.

Un *facilitador* es contratado por el grupo para la coordinación, apoyo y asistencia técnica. Éste resulta una figura fundamental para el cumplimiento de los objetivos del grupo, ya que facilita la preparación de las reuniones y aporta, desde una mirada externa, información y datos sobre temas de interés, colaborando en el proceso reflexivo de cada institución y del grupo. Esta asesoría es seleccionada por todos los miembros del grupo y representa un costo, el cual se financia en acuerdo con las posibilidades de cada centro.

Los grupos C.A.M. cuentan también con un *presidente*, cargo rotativo electo entre los miembros del grupo, quien se ocupa de los aspectos formales del funcionamiento del grupo, aspectos logísticos y el cumplimiento del marco de trabajo. Además, los encuentros son acompañados por un integrante del comité coordinador para profundizar y consolidar la metodología de trabajo.

Para la preparación de las jornadas, el centro anfitrión trabaja con el facilitador en la identificación de una situación problema a presentar como resultado de un breve proceso de auto revisión. La selección de la situación problema se realiza a partir de las prioridades de trabajo del centro anfitrión, abordándose situaciones educativas que abarcan aspectos relacionados con las diferentes dimensiones de la gestión de un centro educativo, la integración efectiva de diferentes actores del proceso educativo, el clima de trabajo, situaciones conflictivas, etc. La misma debe cumplir algunas condiciones como la posibilidad del centro de trabajar en alguna de las variables que la afecten y la posibilidad de los integrantes del grupo de aportar en su análisis a partir de sus experiencias. Una vez seleccionada la situación problema a presentar se elabora un informe en el que se comparte la información considerada relevante para que los participantes puedan tomar conocimiento y analizarla previo a la jornada de intercambio.

Este enfoque de las reuniones en preguntas problema es análogo al método de caso, que se ha extendido como herramienta pedagógica para el aprendizaje en problemas complejos. Se parte de la narración de una situación real, contenida en el informe y repetida oralmente en la reunión, por parte de observadores, que en nuestro caso son los propios involucrados en la problemática, lo cual acentúa el realismo. En el encuentro se promueve el pensamiento divergente en la búsqueda de soluciones, para lo cual la diversidad de experiencias de los centros y personas participantes, es un capital invaluable.

El informe típicamente debe incluir: los objetivos del encuentro, una presentación institucional y una presentación aguda sobre la problemática a trabajar, la cual constituirá el apartado central del informe. Puede incluir, también, material anexo que ayude a contextualizar la reflexión en un marco teórico más general. El mismo se envía con suficiente antelación al encuentro, de forma tal que las instituciones participantes puedan analizar lo planteado por los anfitriones y discernir la conveniencia acerca de la participación de algún otro miembro de su equipo con experiencia en la temática.

En cuanto a los momentos que integran la jornada encontramos:

- a. Bienvenida y repaso de acuerdos generales y metodología.
- b. Novedades de cada centro.
- c. Efectos de las devoluciones brindadas por el grupo en la jornada anterior al equipo del centro anfitrión.
- d. Presentación del problema a cargo del equipo del centro anfitrión.
- e. Trabajo en subgrupos para la elaboración de propuestas.
- f. Almuerzo compartido ofrecido por el centro anfitrión.
- g. Plenario para la puesta en común de lo producido en cada subgrupo.
- h. Aporte del facilitador.
- i. Evaluación de la reunión y acuerdos para la próxima jornada.

Al finalizar la jornada, el centro anfitrión comienza un período de reflexión sobre lo planteado por los integrantes del grupo. Se inicia un proceso de discusión interna sobre el problema identificado y se lo analiza nuevamente, pero esta vez a partir de los aportes realizados en la jornada C.A.M.

SOBRE LA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA

La esencia de la metodología CREA radica en algunos principios básicos, que no tienen ningún elemento que sea específico del sector agropecuario donde se desarrollaron, lo cual posibilita su transferencia a otros ambientes, como lo demuestra la experiencia C.A.M. La implementación concreta sí tuvo adecuaciones, algunos desde el inicio y otros que se fueron y siguen incorporando en forma continua. Las jornadas son bimestrales y no mensuales, para adaptarse al ritmo de los tiempos de los centros educativos. La recorrida de campo es un elemento central de la jornada CREA y tuvo su equivalente en la recorrida de los centros en las primeras jornadas, pero rápidamente quedó claro que no era necesaria su inclusión en el cronograma.

En CREA los grupos cuentan con un asesor cuyo rol comprende una combinación, con énfasis que han variado en el tiempo, entre el rol de facilitador que se describió antes y el de un asesor técnico. En C.A.M. se optó por privilegiar el rol de facilitador en el proceso de discernimiento de la pregunta problema, la elaboración del informe asociado y los propios encuentros. La diversidad de temáticas y disciplinas involucradas en la gestión de centros educativos hacen virtualmente inviable aspirar a un asesor técnico que sea experto en todas. Esta definición permite privilegiar y enfatizar el aporte entre pares a partir de experiencias reales en contraposición con el aporte de un asesoramiento técnico.



APRENDIZAJES Y POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS

Al 2018 se cuenta con la experiencia de dos Grupos C.A.M., ambos comenzando un nuevo ciclo que será el tercero para el Grupo 1 y el segundo para el Grupo 2. En los grupos se integran 16 centros educativos, cuyos programas trabajan en educación formal y no formal, abarcando

desde la primera infancia y maternidad hasta adolescencia, en el ámbito público y privado, distribuidos en cinco departamentos del Uruguay. En total participan de las distintas propuestas más de 2800 niños y jóvenes distribuidos de la siguiente manera:

FRANJA ETARIA		
Primera infancia y pre escolar	Etapa escolar	Adolescencia
989	1033	859

TIPO DE PROPUESTA DE LOS CENTROS		
FORMAL	NO FORMAL	AMBAS
5	8	3

DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LOS CENTROS	
MONTEVIDEO	INTERIOR
11	5 CANELONES (2), FLORIDA (1), FLORES (1), SAN JOSE (1)

Además de los grupos 1 y 2, se consolida un comité coordinador integrado por directores de centros de ambos grupos, que se hace responsable de definir el rumbo estratégico de la iniciativa y de hacer el seguimiento de la implementación de la metodología y su evaluación. A partir del análisis que realiza este grupo sobre la experiencia de los primeros tres ciclos de grupos C.A.M. (21 jornadas), surgen las observaciones que se presentan a continuación.

Las *temáticas* definidas en función del problema que el centro busca priorizar en el momento que oficia como anfitrión de la jornada, y trabajadas en las sucesivas jornadas pueden agruparse de la siguiente manera:

- Diseño curricular, modelo pedagógico, innovación educativa, dinámicas educativas con foco en lo vincular.
- Identidad institucional, sentido de pertenencia, cultura institucional, historia y presente institucional.
- Gestión institucional, diseño organizacional, articulación entre distintos proyectos educativos promoviendo trayectorias educativas, distribución interna de recursos, estrategias para el crecimiento institucional, optimización de tiempos de coordinación de los equipos.
- Convivencia pacífica, cultura juvenil, abordajes frente a las particularidades del mundo adolescente.
- Liderazgo y rol de dirección.
- Orientación y desarrollo docente profesional, procesos de selección e inducción de educadores, profesionalización docente, síndrome del quemado y cuidado del educador.
- Comunicación, vínculos con el entorno y la comunidad, gestión de redes, articulación con otras instituciones, trabajo con las familias.

De acuerdo con la valoración que los participantes realizan luego de cada jornada y al final de ciclo, así como las observaciones del comité de coordinación, se destacan los siguientes resultados que han sido la guía para los ajustes metodológicos realizados:

- a. La presentación del problema que se recoge en el informe (como resultado del proceso de preparación de la jornada del centro anfitrión junto al facilitador), afecta sensiblemente la percepción que los participantes tienen sobre sus aprendizajes a partir de la experiencia.
- b. La devolución de los subgrupos de trabajo al centro anfitrión cobra mayor claridad al incorporar una modalidad de registro predefinida.
- c. El acompañamiento al centro anfitrión luego de la jornada se implementa entre los integrantes del grupo, en la medida que sea definido como relevante a comienzo de ciclo.
- d. La participación del director del centro en todas las jornadas acompañado por uno o más integrantes del centro optimiza las posibilidades de aprendizaje del centro que visita y enriquece los aportes para el centro anfitrión.
- e. La participación, disponibilidad y puntualidad, afectan la confianza y el clima de trabajo en las jornadas.
- f. La incorporación de una referencia teórica para el análisis del problema a analizar permite alcanzar mayor profundidad en el intercambio.
- g. El clima que se vive en las jornadas favorece que cada integrante se exprese libremente.
- h. La agenda de la jornada se ha ido ajustando, redefiniendo por ejemplo el espacio de la recorrida característica de los grupos CREA.

Según los participantes los principales *aportes* que perciben a nivel de desarrollo personal e institucional son:

- a. El *aprendizaje* a través de las experiencias de otros centros, así como la diversidad de formatos y propuestas. Oportunidad de crecimiento y desarrollo a nivel profesional y personal.
- b. *Distintas perspectivas* de acuerdo con roles, perfiles y tipo de instituciones. Ejercitar la capacidad de análisis de cierta problemática desde una perspectiva diferente a la que se realiza por defecto en el contexto de la institución propia. Nuevos planos de análisis en función de la complementariedad de propuestas educativas (formal/no formal, por etapas).
- c. El proceso de *identificación y selección de un problema* para trabajar en este ámbito a partir de una mirada crítica a la institución.
- d. Espacio de *reflexión* ordenado metodológicamente. El detenerse a pensar el problema. Dinámica de problematización. La posibilidad de analizar diferentes dimensiones del problema planteado.
- e. *Compartir* con otros integrantes de instituciones que viven las mismas problemáticas, que atraviesan similares dificultades. Encuentro con personas trabajando comprometidamente y la oportunidad de compartir en confianza preocupaciones sobre la propia vida institucional, obteniendo aportes externos para el análisis y solución de problemas.
- f. El *intercambio* y la construcción de estrategias. La oportunidad de crecer en aquellos aspectos en los que es difícil o imposible crecer en soledad.

- g. *Conocer y profundizar* otras experiencias, estrategias de intervención y personas.
 - h. *Entusiasmo*, nuevas ideas, nuevas preguntas. Reflexiones sobre nuevas modalidades más flexibles e innovadoras.
 - i. La generación y el desarrollo de *vínculos* entre las instituciones participantes.
10. Experimentar un *modelo de trabajo* que queremos promover y que de alguna forma termina afectando los aprendizajes.

» PERSPECTIVAS

A partir de las evaluaciones realizadas y del ejercicio participativo, la plataforma C.A.M. proyecta sus líneas estratégicas, que se organizan en tres dimensiones. En primer lugar, en cuanto al Desarrollo institucional, se proyecta la conformación y consolidación de un espacio de gobernanza, que se constituya en el ámbito de articulación, de definición estratégica, de orientación para la gestión y de representación de la iniciativa en el medio local. Además, se proyecta fortalecer la vinculación con actores del medio local, especialmente en el ámbito de la administración de la educación pública.

En lo relativo al proceso de crecimiento, la proyección hacia 2020 es ampliar la iniciativa integrando nuevos centros poniendo especial atención en centros de gestión estatal y fortaleciendo la cobertura geográfica hacia el interior del país. Por otra parte, se pretende poner foco en la sostenibilidad financiera de la iniciativa y para ello se propone lograr apoyos externos.

A más largo plazo, la tercera dimensión refiere a la gestión de los aprendizajes de la propia iniciativa. Para capitalizar estos aprendizajes, se prevé realizar proyectos transversales y un sistema de indicadores que retroalimente la experiencia y aporte información al sistema educativo en su conjunto.

■ REFLEXIONES FINALES

Grupos C.A.M. es una iniciativa innovadora que suscita el intercambio, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo con foco en la resolución de situaciones problema priorizadas por su relevancia en la gestión educativa de un centro. Genera de forma sistemática un espacio donde se promueve la autorreflexión y la reflexión compartida sobre las prácticas educativas, aspectos críticos para afrontar los desafíos de una sociedad y cultura cambiantes. En definitiva, se enriquece el análisis afectando la toma de decisiones, y los procesos de planificación, revisión y organización de los centros que redundarán en una mejora de la calidad educativa.

Otra de las virtudes de esta iniciativa, es el potencial fortalecimiento de los liderazgos educativos a partir del proceso de formación implícito. Los distintos encuentros promueven el desarrollo personal y profesional de los participantes, facilitando el reconocimiento de estos sobre la relevancia de su rol para la gestión eficiente de los centros educativos.

Por último, se destaca el hecho de que, en estos espacios, se ponen en juego aquellos postulados asociados a las competencias del siglo XXI. La comunicación asertiva, el pensamiento crítico, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas están presentes en cada encuentro, enmarcados en la ética de los principios educadores.

El éxito de la transferencia de la metodología CREA a un ámbito muy diferente abre la interrogante sobre la posibilidad de ejercicios semejantes en otro tipo de organizaciones.

Esta experiencia se desarrolla en base a la contribución de los centros educativos participantes y el apoyo de organizaciones como Fe y Alegría Uruguay, FUCREA y Reaching U. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bolívar, A.** (1993). Culturas Profesionales en la Enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía*, vol. 219; pp. 68-72.
- **CREA** (2011). "Guía de buenas prácticas CREA". Disponible en: http://fucrea.org/system/comfy/cms/files/files/000/000/479/original/Buenas_pr%C3%A1cticas_CREA_web%282%29.pdf . (Accedido en 20 de agosto de 2018).
- **Fenstermacher, G. D., y V. Richardson** (2005). On Making Determinations of Quality Teaching. *Teacher College Record*, vol. 107, pp. 186-213.
- **Kofman F. y P. M. Senge** (1993): Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, vol. 22(2), pp. 24-29.
- **Krichesky, G. J y F. J. Murillo** (2011): Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 9, N°1, pp. 65-83.
- **Mc. Laughlin, M.** (1988). Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. En: A. Villa (Coord.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid: Narcea.

Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural

RESUMEN

POEDA es una entidad no lucrativa constituida como Grupo de Acción Local al objeto de lograr un desarrollo endógeno y sostenible en el espacio territorial situado al sur de la Provincia de León (España) donde se encuentra ubicado. A fin de fomentar la presencia en su área geográfica de influencia de actividades productivas comprometidas y un emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, POEDA ha promovido la marca de calidad territorial Reino de León Calidad Rural como referente colectivo para el desarrollo de una calidad de vida más allá de los estándares regulados y conforme a una nueva forma de comportamiento solidario que prioriza la calidad de los nexos de unión entre los ciudadanos, los territorios, todo tipo de productos y servicios, los productores y los consumidores. Este objetivo se encuentra relacionado, por tanto, con el logro de un desarrollo dotado de una dimensión humana, respetuoso con los valores sociales y los recursos culturales, y la concepción del territorio como un equilibrio dinámico y sostenible entre en el entorno y las actividades humanas de un modo armonioso y favorable para el bienestar de las personas.

Palabras clave: Desarrollo local, Valores sociales, Viabilidad económica, Sostenibilidad ambiental, Emprendimiento socialmente responsable.

DATOS DE LOS AUTORES:

■ José Luis Vázquez Burguete

Título académico: Doctor en Ciencias Empresariales

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesor Titular

CONTACTO:

jose-luis.vazquez@unileon.es

■ Ana Lanero Carrizo

Título académico: Doctora en Psicología

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesora Contratada

CONTACTO:

ana.lanero@unileon.es

■ Ma Purificación García Miguélez

Título académico: Doctora en Derecho

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesora Contratada

CONTACTO:

mpgarm@unileon.es

RECIBIDO: 22/07/2018

APROBADO: 20/08/2018

ABSTRACT

POEDA is a non-profit entity established as Local Action Group aiming the endogenous and sustainable development in the southern territory of the Province of León (Spain) where it is located. To encourage the presence of committed productive activities as well as economically viable, environmentally sustainable and socially responsible entrepreneurship in the area, POEDA has promoted the territorial quality brand Reino de León Calidad Rural as a collective reference for the development of a quality of life beyond the regulated standards and in a new way of supportive behaviour that privileges the quality of links between citizens, territories, all kind of goods and services, producers and consumers. Such goal is therefore related to the achievement of a development with a human dimension, respectful of social values and cultural resources, and understanding the territory as a dynamic, sustainable balance between the environment and human activities in a harmonious and favourable way for the well-being of people.

Keywords: Local development, Social values, Economic viability, Environmental sustainability, Socially responsible entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

Hablando en sentido amplio o en términos generales, son muy pocos los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se encuentran amparados por un soporte legal de obligado cumplimiento, en tanto la mayor parte de prácticas y acciones en este ámbito son llevadas a cabo sobre una base de voluntariedad. Con todo, también debe señalarse que los más recientes enfoques interactivos al concepto de RSC sugieren que ésta puede ser entendida no sólo como un atributo más de aquellas ofertas o productos a los que se encuentra vinculada sino, yendo un paso más allá, como un “producto” u “oferta” en sí mismo de las diferentes organizaciones.

De este modo, y siguiendo la terminología propuesta en su día para los distintos niveles o categorías de producto por autores como Levitt (1980) o Kotler (1997), cabría hablar de una “responsabilidad esperada” o, si se prefiere, una “responsabilidad esperable”, concebida como un umbral mínimo razonable de expectativas por parte de los diferentes *stakeholders* o grupos de interés, que incluiría y superaría la “responsabilidad básica” o, lo que es lo mismo, el mínimo económico-legal reflejado en leyes y normativas y, por tanto, de obligado cumplimiento. Junto a la anterior habría una “responsabilidad ampliada” (existente en el momento presente) y una “responsabilidad potencial” (susceptible de existir en el futuro) que excederían dicho nivel o umbral mínimo de expectativas y vendrían a determinar en última instancia la percepción de los individuos y, en su caso (consumidores), las preferencias y/u opciones de compra de los diferentes colectivos. Este planteamiento se encuentra reflejado en la Figura 1, pudiendo encontrarse un mayor desarrollo al respecto en contribuciones como la de Vázquez et al. (2014), al referirse al concepto de *Acción Social Corporativa Integral* (ASCI).

Fig. 1. La RSC como “producto” en sí misma: el concepto ASCI



Fuente: elaboración propia en base a Vázquez et al. (2014)

Teniendo en cuenta dicho planteamiento como punto de partida, el presente artículo se centra en un caso de estudio real donde, tras llevar a cabo el correspondiente análisis de la situación de partida, pudo constatar no sólo la relativamente escasa presencia de acciones de RSC entre las actuaciones llevadas a cabo por las entidades integrantes del tejido productivo de un determinado territorio sino, más allá de lo anterior, su nula importancia en los objetivos y procesos de planificación estratégica. A la vista de dichas circunstancias, se planteó una campaña de concienciación sobre la conveniencia y utilidad de las acciones de RSC implementadas por las distintas entidades, objetivo a lograr a través de una iniciativa de beneficio mutuo desarrollada sobre la base del correspondiente sistema de recompensas. Dicha iniciativa puede ser clasificada como “estrategia de inducción”, por cuanto su desarrollo se plantea a partir de las premisas de una preexistente actitud neutral o positiva hacia un cambio social que, si bien deseable, no venía siendo puesto en práctica (Seth and Frazier, 1982; Santesmases, 1999). Y no sólo eso, sino que se encuentre reforzada por un enfoque normativo voluntario, el cual se convierte en obligatorio para las entidades libremente adheridas.

Tras lo anterior, se presentan al lector diferentes cuestiones en relación a la efectividad de la estrategia adoptada, así como posibilidades para su mejora y potenciales alternativas.

»» POEDA Y SU TERRITORIO

Páramo-Órbigo-Esla Desarrollo Asociado (POEDA)¹ es una entidad no lucrativa que fue constituida en 2002 como Grupo de Acción Local dentro del marco de actividades del Programa PRODERCAL² y con el propósito de servir como núcleo de unión, nexo de convergencia y foro

¹Una información más extensa y actualizada sobre el Grupo de Acción Local POEDA y sus distintas actividades, proyectos, convocatorias, etc. se encuentra disponible en su página web oficial <http://www.poeda.eu/>.

²En el caso de España, el Plan Nacional PRODER I, o Primer Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales en las Regiones del Objetivo 1 fue aprobado por la Comisión Europea en 1996, para el período 1995-99. Después se renovaría como PRODER II, con objetivos coincidentes con los de las sucesivas iniciativas comu-

de representación para todas las entidades públicas y privadas ubicadas en el marco territorial de su área geográfica de referencia, así como para los distintos agentes sociales e individuos operando en la misma y/o interesados en su desarrollo endógeno y sostenible. Dicho ámbito geográfico al que se está haciendo referencia tiene una extensión de 2035 km², en los que se encuentran localizados un total de 53 ayuntamientos o entidades administrativas locales, los cuales integran las tres comarcas colindantes del Páramo, el Órbigo y el Esla, todo ello en la parte sudoeste de la Provincia de León, en España (ver Figura 1).

A tal fin, POEDA fomenta la diversificación de las economías locales, la contención del éxodo rural y la limitación de los efectos de la despoblación mediante la mejora de los niveles de ingresos y la calidad de vida de los habitantes de su territorio, al tiempo que garantiza la preservación de los espacios y recursos naturales, concebidos como bienes comunes no sólo para las generaciones presentes, sino también para las venideras.

Figura 1. El territorio POEDA
Fuente: <http://www.poeda21.com/>.



nitarias europeas LEADER (acrónimo correspondiente a las siglas en francés Liaisons Entre Activités de Développement de L'Economie Rural o, lo que es lo mismo, Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural): LEADER I (1991-94), LEADER II (1994-99), y LEADER+ (desde 2000 en adelante).

El Plan PRODER se particulariza en sus distintas ediciones para cada una de las 17 comunidades autónomas españolas. Así, y en concreto, el PRODERCAL o Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales en Castilla y León se plantea como iniciativa específica para las zonas rurales de esta región, cofinanciada por la Unión Europea a través del FEOGA (Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola) y del FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional), el Gobierno Regional de Castilla y León, y el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA). Como los demás programas regionales PRODER, el PRODERCAL se integra en una iniciativa más general dedicada a impulsar el desarrollo endógeno y sostenible (en este caso LEADERCAL).

Adicionalmente, POEDA lleva a cabo actividades en el marco de diferentes proyectos cooperativos, como son los siguientes:

- El proyecto *Rural-Urbano*, promovido por un consorcio de Grupos de Acción Local con el propósito de intercambiar experiencias y buenas prácticas, así como con el de la formulación de nuevas propuestas definitorias de las relaciones entre las áreas rurales y periurbanas dentro de un “Laboratorio de Cohesión Territorial” (<http://www.poeda.org/portfolio-view/proyecto-rural-urbano/>).
- El proyecto *TRINO* (Turismo Rural de Interior y Ornitología), desarrollado por 14 Grupos de Acción Local dentro de las iniciativas LEADER y PRODER para promover de forma coordinada un turismo de avistamiento de especies ornitológicas respetuoso con el medio ambiente (<http://www.birdwatchingspain.com/>).
- El proyecto *Patrimonio Troglodítico*, iniciativa cooperativa de diferentes Grupos de Acción Local a escala mundial, al objeto de promover el conocimiento y explotación o uso sostenible de las estructuras y el patrimonio troglodítico existente incluyendo, por ejemplo, cuevas y bodegas excavadas en la roca como parte de instalaciones de producción de vino (<http://www.troglos.eu/>).
- La *Marca de Calidad Rural*, como nuevo enfoque estratégico al desarrollo rural de diferentes territorios de la Unión Europea que favorece el aumento de valor del territorio en su conjunto (considerándolo como un producto en sí mismo), incluyendo los diferentes bienes elaborados o servicios ofrecidos, a través de un sistema de control de la calidad de los procesos y que se proyecta al exterior a través de una producción diferenciada y ligada al territorio (<http://www.calidadterritorial.com>).
- El proyecto *León Rural: Territorio de Calidad*, iniciativa propia para implementar la Marca de Calidad Rural en el territorio de POEDA (<http://www.leonrural.es/>).
- La marca de calidad territorial *Reino de León Calidad Rural*, concebida como una distinción específica para reconocer no solo la calidad de bienes y servicios sino, específicamente el compromiso de las empresas y entidades con el territorio y los principios de responsabilidad social (<http://www.reinodeleon.eu/>).
- El Proyecto *POEDA 21 Territorio Sostenible*, iniciativa propia desde 2004 como paraguas para todas las iniciativas de POEDA en pro de la sostenibilidad y conforme a los principios de la Agenda 21, para lograr un entorno rural más viable, sostenible y competitivo en todos los sentidos, así como para promover la preservación del medio natural, la concienciación sobre el cambio climático y el ahorro energético formando y sensibilizando para ello a individuos, empresas, administraciones y todo tipo de agentes del territorio POEDA (<http://www.poeda21.com/>).



LA MARCA TERRITORIAL DE CALIDAD REINO DE LEÓN CALIDAD RURAL

Al valorar los resultados del proyecto *Marca de Calidad Rural*, y una vez constatada la carencia de acciones y planificación en materia de RSC por parte de las distintas entidades, la antes mencionada marca de calidad *Reino de León Calidad Rural* fue planteada como un sello o distintivo (Figura 2) para reconocer la calidad y el compromiso con la RSC de los bienes y servicios,

Vázquez-Burguete, J.L., Lanero A. y García M.P. – Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural

las empresas y entidades en los ámbitos productivos relacionados con el turismo (alojamientos rurales), la industria agroalimentaria, la restauración, el sector de las artesanías, los eventos y fiestas históricas y culturales, los servicios prestados a la población, y los museos y centros culturales del territorio de POEDA.

Establecido el marco regulatorio y referencial, las empresas, entidades y organizaciones presentes en dicho territorio podrían optar al distintivo habiendo de demostrar para ello su compromiso para la mejora continua de la calidad de sus productos, la representatividad de sus actividades en el entramado productivo de la zona, su capacidad para generar valor añadido, y su compromiso con el territorio y los principios de responsabilidad social. En otras palabras, el objetivo principal de la iniciativa no era otro que promover la presencia de actividades productivas económicamente viables, ambientalmente sostenibles y socialmente responsables en la zona POEDA y, en particular, un emprendimiento caracterizado por esas tres notas definitorias.

Figura 2. La marca Reino de León Calidad Rural



Fuente: <http://www.reinodeleon.eu/>.

Los principios y valores de la marca están basados en el logro de la calidad territorial y el desarrollo sostenible a través del fomento de un modelo de calidad de vida que va más allá de los mínimos regulados en materia y estándares de calidad y bajo una nueva forma de conducta solidaria que prioriza la calidad de los nexos entre ciudadanos, territorios, toda clase de bienes y servicios, productores y consumidores. De acuerdo con su Reglamento de Funcionamiento, *Reino de León Calidad Rural* aglutina a aquellas entidades comprometidas del territorio de POEDA como un signo de identidad geográfica y calidad distintiva, y se define como una estrategia de promoción y diferenciación interna y externa basada en parámetros de calidad y de responsabilidad social.

El uso de la marca está orientado a fortalecer la identidad del territorio y contribuye al desarrollo y la valorización económica bajo el paraguas de una imagen interna que garantiza la presencia en el territorio de: i) una oferta de bienes y servicios de calidad; ii) la viabilidad económica de las entidades involucradas; iii) prácticas reales de responsabilidad social hacia los habitantes; y iv) la sostenibilidad ambiental de las distintas actividades productivas.

Más allá de lo anterior, *Reino de León Calidad Rural* es una “marca responsable” porque es utilizada por entidades que están comprometidas con los principios de la RSC y son evaluadas desde cuatro puntos de vista o perspectivas:

- Su compromiso con la calidad social, en términos de respeto y efectiva puesta en práctica de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, promoviendo la participación de los trabajadores en las empresas y su formación continuada, buscando la conciliación de la vida familiar y laboral, y cooperando con otras empresas y entidades de territorio para generar un máximo valor añadido que pueda ofrecerse como retorno al propio territorio.
- Su compromiso con la calidad del trabajo, concibiendo la calidad económica como una magnitud directamente relacionada con las buenas prácticas de gestión, el uso de recursos locales, las acciones de marketing responsable, el vínculo entre la innovación y la tradición, así como la participación en el desarrollo local.
- Su preocupación por la calidad ambiental, que incluye el diseño y la puesta en práctica de acciones encaminadas al ahorro de agua, energía y materias primas, así como la implementación de unas prácticas adecuadas de gestión de residuos, la no contaminación, las compras responsables a proveedores locales, y la integración de las actividades productivas con el medioambiente.
- Su compromiso con el reconocimiento del valor del territorio y su patrimonio, en relación con un desarrollo provisto de una dimensión humana, respetuoso con los recursos y valores culturales y que concibe el territorio como un equilibrio dinámico y sostenible entre el medio ambiente y las actividades humanas de un modo armonioso y favorable para el bienestar de los habitantes.

Existen tres categorías dentro de la marca de calidad, cada una de las cuales con diferentes condiciones y derechos (Tabla 1):

- Entidades adheridas: aquellas entidades que desean dar su respaldo a la marca sin que esto implique su participación en procesos de mejora continua.
- Entidades asociadas: aquellas entidades que buscan una colaboración activa y dinámica con la marca.
- Entidades certificadas: aquellas entidades plenamente involucradas en la marca y con el objetivo final de lograr el *Certificado de Excelencia en Responsabilidad Social y Calidad* tras superar el preceptivo proceso de certificación. Se espera que dichas entidades se comprometan a seguir estándares concretos y a cumplir parámetros de control, los cuales serán auditados periódicamente.

Tabla 1. Categorías de entidades en la marca de calidad: condiciones, beneficios y derechos

Entidad adherida	Entidad asociada	Entidad certificada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de etiqueta identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad básica y únicamente listando a la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de placa identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad media e incluyendo datos de la entidad y fotografía, compartiendo presencia con otras entidades ▪ Uso del logotipo de la marca ▪ Participación en determinadas actividades de formación y de promoción llevadas a cabo por parte de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de placa identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad alta e incluyendo todos los datos relevantes y galería fotográfica de la entidad de forma exclusiva (no compartida) ▪ Uso del logotipo de la marca ▪ Participación en todas las actividades de formación y de promoción llevadas a cabo por parte de la marca

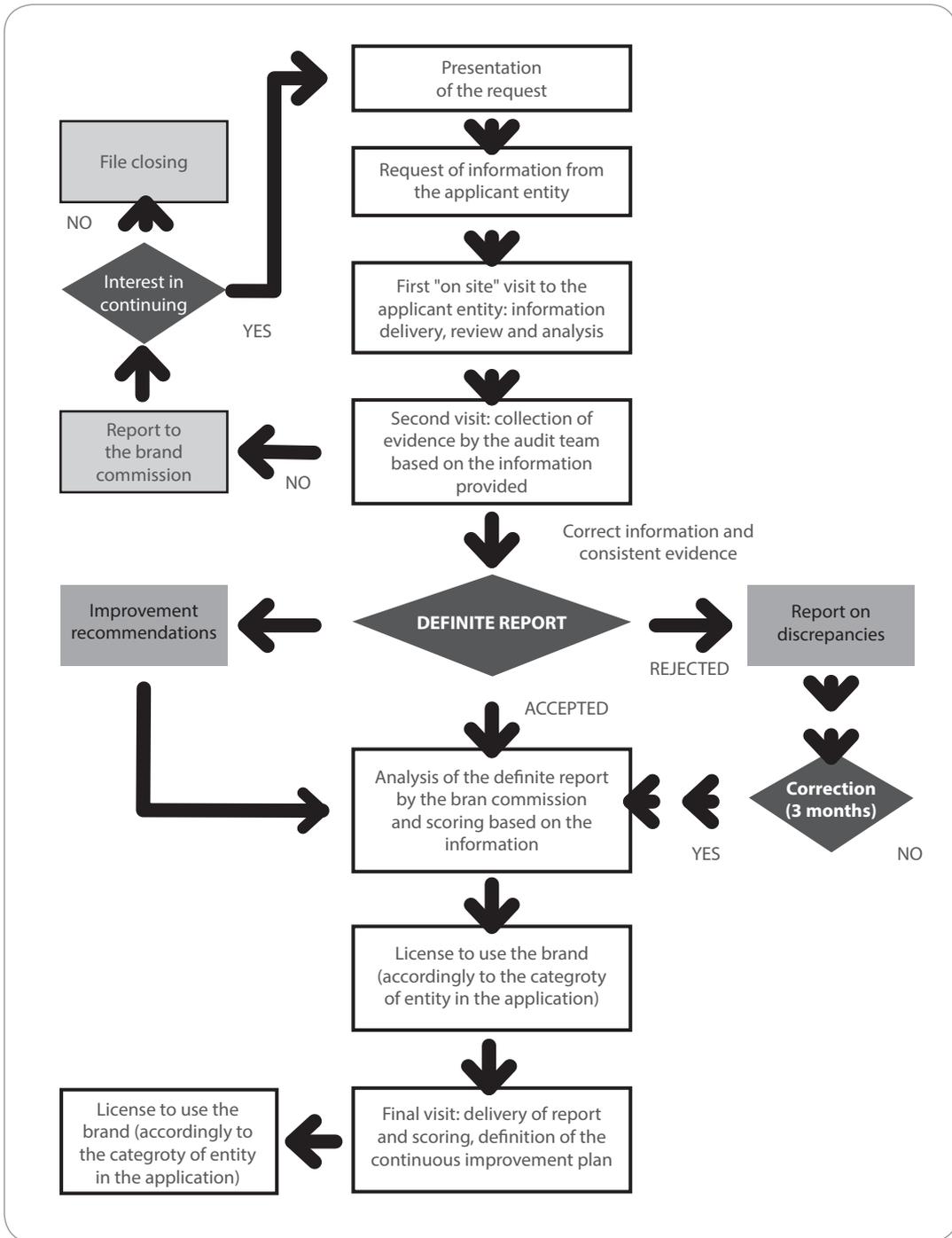
Fuente: elaboración propia en base al Reglamento de Funcionamiento de la Marca Reino de León Calidad Territorial (documento facilitado desde la Comisión de Marca).

Al solicitar la marca de calidad, un *Protocolo Mínimo Común y de Responsabilidad Social Corporativa* recoge los principios, criterios y prácticas del proceso de certificación (ver Figura 3), a fin de: i) verificar el cumplimiento de los requisitos legales en la organización; ii) asegurar el cumplimiento de los requisitos y así lograr la efectividad del sistema implementado en la organización; iii) analizar el cumplimiento de otros requisitos de RSC que son preceptivos; y iv) proporcionar al solicitante la oportunidad de mejorar su sistema de gestión y fomentar los procesos de mejora continua.

Uno de los principales referentes a tener en cuenta en el proceso de certificación es la *Carta de Responsabilidad Social Corporativa* de la marca, la cual destaca que las organizaciones (empresas y entidades), como miembros de la sociedad, deben comportarse como buenos “ciudadanos corporativos” e igualmente actuar conforme a términos económicos, medioambientales y sociales. Concretamente, la aplicación de la RSC es el principal criterio elegido por el Comité de Gestión y Control de Marca, o Comisión de Marca, además de otros requisitos específicos, para evaluar los antedichos aspectos en las organizaciones que quieran solicitar o mantener el derecho a utilizar la marca de calidad.

En el proceso de evaluación y certificación se utiliza una batería de 64 indicadores relacionados con la RSC y que se encuentran agrupados en un total de 9 categorías, como muestra la Tabla 2. Dichas categorías son las siguientes: i) implantación de la RSC y conocimiento de los grupos de interés (2 criterios); ii) implantación de sistemas de gestión (2 criterios); iii) trabajadores: empleo e igualdad (8 criterios), y conciliación (5 criterios); iv) otras medidas de recursos humanos (6 criterios); v) clientes (4 criterios); vi) entidades proveedoras (6 criterios); vii) medioambiente (21 criterios); viii) sociedad (4 criterios); y ix) estrategia (6 criterios).

Figura 3. El proceso de certificación para el uso de la marca Reino de León Calidad Territorial



Fuente: elaboración propia en base al Protocolo Mínimo Común y de Responsabilidad Social Corporativa de la Marca Reino de León Calidad Territorial (documento facilitado desde la Comisión de Marca).

Tabla 2. Criterios de RSC y gestión en el proceso de evaluación de solicitantes de la marca de calidad

Categoría	Valor de control	Puntuación
Implantación de la RSC y conocimiento de los grupos de interés	▪ Identificación de grupos de interés de la organización	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de un mecanismo de evaluación de la organización por parte de los grupos de interés	No (0) / Sí (1)
Implantación de sistemas de gestión	▪ Existencia de Sistema de Gestión de Calidad certificado	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de Sistema de Gestión Ambiental certificado	No (0) / Sí (1)
Trabajadores: empleo e igualdad	▪ Evolución de plantilla en términos de equidad de género	<40% (0) / ≥40% (1)
	▪ Evolución de plantilla según contratos indefinidos	<20% (0) / ≥20% (1)
	▪ Acceso al empleo a través de contratos en prácticas	No (0) / Sí (1)
	▪ Igualdad salarial (salarios medios hombres / salarios medios mujeres)	Dif>3 (0) / 1.5≤Dif≤3 (1) / Dif<1.5 (2)
	▪ Contratación de personas minusválidas	<2% (0) / ≥2% (1)
	▪ Contratación de habitantes del territorio	<20% (0) / 20-50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Existencia de un plan de carrera profesional	No (0) / Sí (1)
▪ Existencia de un plan de política retributiva	No (0) / Sí (1)	
Trabajadores: conciliación	▪ Posibilidad de jornadas reducidas	No (0) / Sí (1)
	▪ Flexibilidad de horarios o jornada según horario escolar	No (0) / Sí (1)
	▪ Posibilidad de teletrabajo	No (0) / Sí (1)
	▪ Guardería propia o acuerdos con guarderías de la zona	No (0) / Sí (1)
	▪ Cheque servicio	No (0) / Sí (1)
Otras medidas de recursos humanos	▪ Existencia de sistemas de comunicación interna	No (0) / Sí (1)
	▪ Acciones de motivación	No (0) / Sí (1)
	▪ Participación del personal en la toma de decisiones	No (0) / Sí (1)
	▪ Publicidad y transparencia de los procesos de selección	No (0) / Sí (1)
	▪ Actividades de ocio y tiempo libre para los trabajadores	No (0) / Sí (1)
	▪ Evaluación de la satisfacción del personal	No (0) / Sí (1) / Sí +progr. de mejora (2)
Clientes	▪ Evolución al alza del número de clientes	≤25% (0) / 25-50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Sistemas y procedimientos de comunicación con los clientes	No (0) / Sí (1) / Sí +verif. eficiencia (2)
	▪ Información, transparencia y confidencialidad	No (0) / Sí (2)
	▪ Localización de los clientes en el territorio	No (0) / <50% (1) / ≥50% (2)
Proveedores	▪ Existencia de mecanismos de control del cumplimiento de los proveedores con la normativa vigente	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de acuerdos firmados de colaboración con los proveedores	No (0) / Algunos (1) / Todos (2)
	▪ Cumplimiento de compromisos adquiridos con los proveedores	No (0) / ≥50% (1) / 100% (2)
	▪ Mecanismos de evaluación periódica de proveedores	No (0) / Sí (1)
	▪ Localización de proveedores en el territorio	No (0) / <50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Proveedores con marca de calidad territorial	Ninguno (0) / ≥1 (2)

(continúa en siguiente página)

cio y servicios (10.53%), museos y centros culturales (10.53%), hoteles (5.26%), bienes y servicios artesanales (5.26%), y eventos culturales e históricos (5.26%).

A mayores de lo anterior, también se han producido cambios significativos a nivel global en dicho territorio, sobre todo en términos de preocupación y concienciación respecto a la RSC. En tal sentido, la Tabla 3 incluye un resumen sintético de dichos cambios basado en testimonios de miembros de la Comisión de Marca y de representantes de las entidades certificadas).

Tabla 3. Resumen sintético de la situación de las organizaciones y entidades en el territorio de POEDA antes y después de implementar la iniciativa de la marca Reino de León Calidad Rural

Antes de la implantación de la marca	Después de la implantación de la marca
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignorancia en relación al concepto y aspectos de la RSC ▪ Falta de sistemas y procedimientos de análisis de los grupos de interés ▪ Sistemas de control del número y la evolución de los clientes pobres y/o ineficientes ▪ Sistemas de control de proveedores pobres y/o ineficientes ▪ Escasa preocupación por el impacto de las actividades y la conservación del medioambiente y el entorno circundante ▪ Escasa o inexistente colaboración con empresas y entidades localizadas en el territorio ▪ Ninguna de las empresas de la zona se había planteado la posibilidad de diseñar e implantar un plan estratégico de RSC ▪ Escasa o nula inversión en acciones y políticas de RSC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del concepto y los diferentes aspectos de la RSC ▪ Desarrollo de sistemas y procedimientos de análisis de los grupos de interés ▪ Desarrollo de sistemas más eficientes de control del número y la evolución de los clientes ▪ Desarrollo de sistemas más eficientes de control de proveedores ▪ Creciente responsabilidad medioambiental de las organizaciones productivas, con mayor control de la gestión del consumo y generación de residuos ▪ Creciente colaboración con empresas y entidades localizadas en el territorio ▪ Desarrollo e implantación de planes estratégicos de RSC, en particular en determinados tipos de empresas y sectores productivos ▪ Las empresas invierten en acciones y políticas de RSC

Fuente: elaboración propia en base a testimonios de miembros de la Comisión de Marca y de representantes de entidades certificadas de la marca reino de León Calidad Rural.

CUESTIONES DE DEBATE ABIERTAS

Con independencia de los resultados positivos alcanzados hasta la fecha, son varias las cuestiones de debate que se plantean respecto a una iniciativa como la descrita. Así, por ejemplo, y una vez que con el tiempo la marca ha sido aceptada por los actores locales como distintivo de calidad y compromiso con la RSC, y se han incrementando las relaciones y la cifra de negocio entre ellos, la cada vez mayor concienciación generalizada sobre la RSC y subsecuente coexistencia con otras actuaciones e iniciativas –ya a nivel territorial o de organizaciones concretas– que pueden percibirse como similares por parte de los grupos de interés (particularmente los consumidores) pueden limitar su eficacia como “ventaja competitiva”.

Por otro lado, las entidades adheridas a la marca deben pagar una cuota anual fijada en 150.00€ en el caso de las entidades adheridas, 300.00 € en el de las entidades asociadas, y 600.00 € en el caso de las entidades certificadas. Como ha sido mencionado, dichas cuotas, unidas a la superación del proceso de certificación en el caso de éstas últimas, traen consigo diferentes derechos y beneficios dependiendo de las categorías, planteándose en este caso la duda sobre

si compensa o no a las distintas entidades plantearse una “mejora” o paso de una categoría a otra de mayor implicación (al ser también mayores los requisitos e implicaciones, no sólo de tipo económico), frente a, fruto de un pragmático análisis coste-beneficio, permanecer en una categoría inferior.

En tercer lugar, y dado que los resultados demuestran la efectividad de una iniciativa como la descrita en áreas rurales, la pregunta es si resultaría igual de eficaz en el caso de zonas periurbanas, de cara a su integración en los núcleos urbanos en los que circundan o cuáles serían, en su caso, las adaptaciones necesarias con esta finalidad.

Una cuarta cuestión tiene que ver con la evolución futura de la marca *Reino de León Calidad Rural*. Tal y como se ha puesto de manifiesto, la mayoría de objetivos planteados cuando se diseñó la iniciativa han sido alcanzados o están a punto de alcanzarse, y además de forma satisfactoria. El esfuerzo ha sido grande, pero ha compensado en términos de resultados. No obstante, a nadie escapa la necesidad de un planteamiento dinámico para que la iniciativa pueda pervivir en el futuro, que llevaría a actualizar dichos objetivos o a plantear otros nuevos, posiblemente en relación con los nuevos enfoques interactivos sobre la RSC que fueron mencionados al principio de este texto.

Finalmente, sería necesario o, cuando menos conveniente, llevar a cabo algún tipo de estudio (no realizado hasta la fecha) sobre la eficacia relativa de esta iniciativa en comparación con la de otras actuaciones o buenas prácticas desarrolladas en entornos rurales con las mismas o distintas características, tratando de determinar posibles factores que afecten a dicha eficacia y, en última instancia, las actuaciones más eficientes.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente texto desean mostrar su agradecimiento a la colaboración prestada desde la Comisión de Marca *Reino de León Calidad Rural* para la realización del presente caso, y en particular a D. Francisco Javier Juanes, Gerente de POEDA y Presidente de dicha Comisión. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Kotler, P.** (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 9ª ed. Upper Saddle River (NJ, USA), Prentice Hall.
- **Levitt, T.** (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, 83-91.
- **Santesmases Mestre, M.** (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 6ª ed. Madrid, Pirámide.
- **Seth, J.N., Frazier, G.L.** (1982). A model of strategy mix choice for planned social change. *Journal of Marketing*, Vol. 46, No.1, 15-26.
- **Vázquez, J.L., Lanero, A., Georgiev, I., Gutiérrez, P., García, M.P.** (2011). POEDA: an example of association for rural development in Spain. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 9, Supl. 3):1-6.
- **Vázquez, J.L., Licandro, O., Lanero, A.** (2014). *Perspectivas en el estudio de la responsabilidad social corporativa. Aplicaciones prácticas en Uruguay y España*. Montevideo, Grupo Magro.

Negocios con la base de la pirámide que resuelven problemas sociales graves: el caso de Be Girl¹

RESUMEN

En este trabajo se examina el rol de las empresas privadas en el proceso de reversión de la pobreza existente a nivel global a través de la generación de negocios en la base de la pirámide (NBP). Se contempla la importancia de los grados de intervención, desde los más básicos hasta la creación de mercados inclusivos. En particular, se trabaja con el caso práctico de una empresa creada para contribuir a la reducción del nivel de deserción escolar de niñas de sectores de bajos ingresos, causada por la imposibilidad de acceso a productos menstruales adecuados con los cuales manejar su ciclo. La empresa del caso es Be Girl, que desarrolla negocios en la base de la pirámide y es la creadora de productos menstruales reutilizables de bajo costo para jóvenes cuyo presupuesto para este tipo de insumos sanitarios, generalmente, no supera los tres dólares anuales. El acceso a estos productos ha significado para las usuarias una reducción del 30% de los días lectivos perdidos vinculados a la menstruación, una mayor participación en las actividades escolares y el incremento de su autoconfianza. Como consecuencia de la presencia de Be Girl en las comunidades más desfavorecidas, el ausentismo escolar ha disminuido, el impacto medioambiental por los desechos se ha reducido, se propiciaron mejoras en la salud y movilidad de las mujeres, se ha minimizado el impacto de la exclusión social y se ha impulsado su participación en la actividad económica. Este caso ilustra el potencial de los NBP para romper los círculos viciosos de pobreza, llegando a transformarlos en círculos virtuosos de desarrollo y movilidad social ascendente.

Palabras clave: Negocios con la Base de la Pirámide, Be Girl, Pobreza, Niñas, Escuela

ABSTRACT

The document examines the role that private companies play in the global poverty reduction process, by generating business at the bottom of the pyramid (B-BOP). It contemplates the importance of the different intervention levels, from the most basic to the creation of new in-

¹ Este documento fue elaborado como paper para la evaluación final de la asignatura Naturaleza de la Empresa en el MBA de la Universidad Católica del Uruguay. Recibió la calificación máxima y la sugerencia para ser publicado en Cuadernos de RSO.

clusive markets. It considers the case of Be Girl, a company created with the aim of reducing the school dropout rates of adolescent girls from low-income sectors, due to the lack of access to appropriate menstrual products to manage their cycle. The company develops business at the bottom of the pyramid and has created an affordable line of high quality, reusable menstrual products for girls whose annual budget for this kind of sanitary supplies does not usually exceed three American Dollars. The access to these period protection products has reduced the missed school days by 30% while it helped increase the girls' self-confidence and participation in school activities. Thanks to the presence of Be Girl in vulnerable communities, school absenteeism has decreased as well as the environmental impact caused by non-biodegradable waste. Women's health and mobility have improved reducing the negative impact of social exclusion and fostering their participation in economic activities. This case illustrates B-BOP's potential to break the vicious circles of poverty, turning them into virtuous circles of development and upward social mobility.

Keywords: Business at the bottom of the pyramid, Be Girl, Poverty, Girls, School

»» INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas las empresas compiten de forma feroz por una minoría de clientes potenciales e ignoran un mercado durmiente y significativo que abarca a casi dos tercios de la población mundial (WBCSD, 2006)¹. Es una oportunidad que ha permanecido invisible por mucho tiempo y que invita a las empresas a involucrarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, distintas a la caridad o filantropía, que permitan empoderar y desarrollar a los segmentos más pobres en términos relativos a nivel mundial.

Según Winston Churchill *"algunas personas ven a las empresas privadas como un tigre depredador al que hay que dispararle. Otras las ven como una vaca que pueden ordeñar. No mucha gente las ve como un corcel saludable tirando de un coche pesado"* (Churet & Oliver, 2006). En este trabajo se aborda a la empresa desde la perspectiva de un agente de cambio con las facultades necesarias para contribuir a revertir la situación de pobreza que afecta a millones de personas en todo el planeta, que además puede actuar como catalizador para revitalizar el desarrollo humano a la vez que genera prosperidad para sí misma.

El documento expone las diversas formas en que las empresas pueden generar vínculos con las personas de bajos ingresos para la conformación de una propuesta de valor sólida que reporte resultados positivos para las partes involucradas. Profundiza en el concepto y peculiaridades de la base de la pirámide y vincula la ejecución de estas propuestas inclusivas con la realización de prácticas consideradas como actividades de Responsabilidad Social Empresaria.

El cometido principal de este artículo es, por un lado, presentar el caso de la empresa *Be Girl*, una compañía que se dedica al diseño y fabricación de productos menstruales reutilizables a un precio accesible a las jóvenes de los sectores de bajos ingresos de diversas regiones del mundo, para que no se vean ni sean obligadas a abandonar los institutos educativos por problemas vinculados a la incapacidad de manejar su período menstrual. Por otro lado, se

¹ El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) es una coalición de 180 compañías internacionales unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible a través de tres pilares: el crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social.

pretende demostrar que el caso expuesto se trata de un negocio en la base de la pirámide, mediante el contraste de los aspectos más relevantes de la operativa de *Be Girl* y el impacto que tiene su presencia en las comunidades más desfavorecidas, con la caracterización de los negocios en la base de la pirámide desarrollada en el marco conceptual.

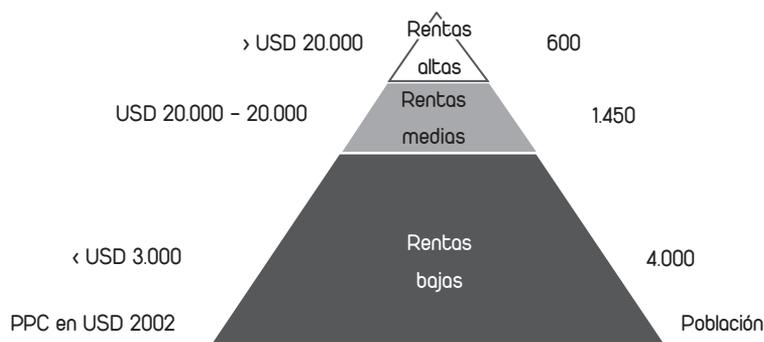
Vale la pena estudiar y comprender este tipo de negocios, y en particular el caso expuesto porque representa de forma simple un modo de generar prosperidad para la compañía, la sociedad y los individuos.

»» LA BASE DE LA PIRÁMIDE

EL CONCEPTO DE BASE DE LA PIRÁMIDE

El término Base de la Pirámide ganó popularidad en el año 2002, a raíz de las publicaciones efectuadas por C.K. Prahalad y Stuart Hart. Estos autores lo utilizaron para referirse al segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de la renta de la población mundial. Este sector, según estimaciones contenidas en un informe de IFC-WRI2 (World Resources Institute, 2007) está compuesto por 4.000 millones de personas que viven en condiciones de pobreza relativa y subsisten con menos de 3.000 dólares en paridad de poder adquisitivo anuales (Casado, Lariu, Mutis, & Sánchez, 2009). La figura 1 ilustra la distribución de la renta mundial y permite observar el peso relativo de este segmento.

Figura 1: Pirámide poblacional en función de la renta económica a nivel mundial



Fuente: elaboración propia con cifras del informe *Los siguientes 4.000 millones* (IFC-WRI)

CARACTERÍSTICAS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Si bien existen importantes diferencias en el nivel de ingresos entre quienes componen la base de la pirámide en distintos países, los estudios muestran que este segmento no es homogéneo, incluso dentro de un mismo país (zonas rurales, urbanas y sub-urbanas). No obstante,

2 International Finance Corporation & World Resources Institute

según Casado (2009) existen ciertos aspectos salientes que permiten caracterizar al segmento sociodemográfico bajo análisis. A continuación se los describe brevemente.

- **Predominio de la economía informal:** amplio porcentaje de la población de los países en vía de desarrollo no dispone de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, por lo que acostumbra a realizarlos de forma verbal e informal (De Soto, citado en Casado et al., 2009).
- **Acceso a oportunidades limitadas por el contexto:** el mercado en el que esta población se encuentra inserta es muy restrictivo en cuanto a la posibilidad de elecciones que brinda a sus integrantes, sobre todo en lo que refiere a la inexistencia de sistemas financieros formales que garanticen un retorno seguro y razonable de sus ahorros.
- **Necesidades básicas insatisfechas:** gran parte de la población en condiciones de pobreza no tiene acceso a servicios básicos como agua corriente, saneamiento, electricidad y asistencia sanitaria. Asimismo, se ven afectados por las infraestructuras precarias y medios de transporte deficientes.
- **Impacto del arancel de la pobreza:** las personas que integran los sectores de bajos ingresos pagan precios más altos por un determinado producto o servicio en comparación con otros segmentos de la población. Otras veces, a pesar de pagar un precio similar, reciben productos de calidad inferior. Incluso, en ciertas ocasiones, pueden verse imposibilitados de obtener ciertos bienes por su precio inaccesible.
- **Elevada actividad emprendedora:** las personas que viven en situación de pobreza tienen como principal fuente de ingresos su propia actividad económica. Sin embargo, estas actividades requieren extensas horas de dedicación dada la pequeña escala y baja eficiencia que presentan.

Una vez expuestos estos rasgos esenciales, resulta pertinente incluir una definición que contemple más dimensiones de la BDP y no limitarse únicamente al plano económico. Para ello se recurre a la enunciación elaborada por la Red de Conocimientos de Laboratorios de la Base de la Pirámide, quien indica que “la base de la pirámide es el segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas, así como restricciones que le impide participar activamente en las economías de mercado y, por lo tanto, carece de acceso a bienes y servicios vitales para garantizar su propio desarrollo” (citado en Casado et al., 2009).

EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Según C.K. Prahalad, las empresas pueden encontrarse con un amplio abanico de posibilidades si cambian la forma en la que ven a las personas de bajos ingresos. Para ello, deben dejar de identificarlas como víctimas o problemas, para pasar a reconocerlas como emprendedores creativos y consumidores con conciencia de valor. En este sentido, deben rediseñar su estrategia e incluir a estas personas dentro de la elaboración de una solución al fenómeno de la pobreza.

En su libro “*La fortuna en la Base de la Pirámide*” Prahalad reconoce una serie de características de este mercado compuesto por las personas de bajos ingresos. Entre algunos de esos aspectos destaca que en la BDP hay dinero y que las personas tienen una gran capaci-

dad agregada de compra, a pesar de que pagan una penalidad muy alta o sobrepagos por su pobreza. También reconoce que el acceso a la BDP requiere de soluciones ingeniosas de distribución de productos y servicios, sin perder de vista que sus integrantes son conscientes de la marca y valor de los productos. Asimismo, muestra que el mercado BDP está interconectado y que los consumidores del segmento se benefician de las redes de información y la tecnología inalámbrica, concluyendo que estos consumidores de bajos ingresos se adaptan con facilidad a esos cambios tecnológicos (Prospecta Consultores. AVINA, s.f.).

» DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Una vez apreciadas las características del contexto de la BDP, se identifica un escenario que simboliza grandes oportunidades de crecimiento y desafíos para el sector privado. A partir de ello se distinguen diversas visiones en las que una empresa puede operar dentro de la BDP.

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO MERCADO CONSUMIDOR

Debido a la gran masa crítica que compone este segmento de renta baja y las enormes necesidades identificadas, se ha percibido a la BDP como un campo fértil para favorecer el consumo y permitir el crecimiento empresarial. Según Karnani (citado en Casado et al., 2009), el cometido principal es acercar a estos mercados productos y servicios que hasta el momento no estaban disponibles o fuera de su alcance.

Cuadro 1: Beneficios y limitaciones de la BDP como mercado de consumo

Beneficios para la comunidad de la BDP	Principales limitaciones de la perspectiva
<p>Acceso a bienes y servicios previamente no disponibles o no asequibles y generación de mejoras en las condiciones de vida de la población. El consumo debería contribuir a satisfacer necesidades reales y no cubiertas.</p>	<p>Impacto limitado sobre el desarrollo: la transformación de la BDP en consumidores no soluciona el principal problema del segmento, la ausencia de trabajo y bajo nivel de ingresos.</p>
<p>Satisfacción del consumidor: dado que las decisiones de compra son muy importantes en este segmento, ofrecer productos con garantía de calidad y durabilidad contribuye a la satisfacción del consumidor.</p>	<p>Escasa participación de la BDP en el diseño de soluciones: no se contempla a los actores locales en el diseño e implantación del modelo de negocio ni se utiliza el conocimiento sobre sus problemas y necesidades.</p>
<p>Estímulo del comercio: ofrecer nuevas opciones de consumo en la BDP estimula la actividad comercial y genera externalidades positivas sobre distribuidores, emprendedores y minoristas locales.</p>	<p>Más eficiencia que innovación: en el afán de generar productos a un menor costo se llevan a cabo reingenierías de procesos, pero no se acompaña con innovación estratégica que replantee los fundamentos del modelo de negocio.</p>
<p>Inclusión en la economía formal: el acceso a determinados bienes o servicios favorece la integración de la BDP en los flujos de la economía formal.</p>	<p>Atención prioritaria en la superación de barreras: la empresa ignora las capacidades locales en las que se puede apalancar para llevar a cabo su actividad es estos mercados.</p>

Fuente: elaboración propia con información del documento de trabajo n° 5 de la Cátedra MANGO de RSC-ESCI

Beneficios empresariales de operar con la Base de la Pirámide. Según Allen Hammond y C.K. Prahalad, los NBP ofrecen tres grandes ventajas a las empresas. En primera instancia, los sectores pobres demandan bienes de bajo precio y buena calidad, lo que posibilita el ingreso a nuevos mercados con gran potencial para la generación de ingresos. En segundo lugar, la necesidad de generar una producción de bajo costo para ser competitivo, genera en las empresas nuevas competencias que pueden trasladar a sus operaciones en mercados más desarrollados. Finalmente, las empresas pueden experimentar e innovar constantemente mientras desarrollan actividades en los sectores de la base de la pirámide, tanto en aspectos comerciales, como productivos y tecnológicos (Licandro & Pardo, 2013).

Productos y servicios para la Base de la Pirámide. En su libro “La fortuna en la Base de la Pirámide” C.K. Prahalad identifica 12 principios para la innovación en los mercados de la base de la pirámide. Según este autor, los conceptos básicos de la economía de la DBP están basados esencialmente en pequeños empaques individuales, bajo margen por unidad, alto volumen de ventas y un elevado retorno de capital empleado (Prospecta Consultores. AVINA, s.f.). A continuación, se expone de forma resumida los principios enunciados por Prahalad en esta materia



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de los apuntes del libro “La fortuna en la base de la pirámide” el elaborado por Prospecta Consultores

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO UN MERCADO DE PRODUCCIÓN

La abundante oferta laboral en estos países los convierte en zonas atractivas en donde realizar inversiones y procesos productivos que demanden un uso intensivo del factor trabajo. En este escenario, la BDP participa en la cadena de valor de productos que no están destinados al consumo local. Los beneficios se limitan a la generación de empleo, aumento de las rentas disponibles y ocasionalmente a la transferencia tecnológica. En el cuadro 2 se describen brevemente algunos aspectos a considerar por las empresas al incorporar proveedores de la BDP.

Cuadro 2: Aspectos a considerar en la incorporación de proveedores de economías locales

Definición de estándares	Capacitación y formación	Financiación	Derechos laborales
Se requiere claridad sobre los estándares exigidos y las prioridades de contratación para mantener la calidad de producción y servicio.	Es necesario promover un proceso de capacitación y formación con programas de fortalecimiento de capacidades, asistencia técnica y formación en gestión y valores empresariales.	Generar una estructura de financiación para que proveedores puedan adquirir herramientas y equipos necesarios, además de adaptar sus procesos a la tecnología requerida para el modelo de negocio.	Se deben ofrecer buenas condiciones laborales, respetar los DDHH, evitar el trabajo infantil, trabajo forzoso y la discriminación en el empleo.

Fuente: elaboración propia con información del documento de trabajo n° 5 de la Cátedra MANGO de RSC-ESCI

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO UN ALIADO

Debido al desconocimiento sobre el funcionamiento de los sectores de bajos ingresos, algunos autores sugieren integrar a la población pobre en la co-creación de novedosos modelos de negocio y empresas con el fin de crear valor mutuo. Para la generación de soluciones conjuntas se requiere la participación activa de aquellos que padecen el problema, para aprender de ellos e integrarlos en la calidad de aliados en el diseño, configuración y funcionamiento de la actividad empresarial (Casado et al., 2009).



LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO EL MODELO MÁS AVANZADO DE NBP

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el concepto de Negocio Inclusivo (NI) se plantea como una opción para producir y promocionar beneficios apuntados al desarrollo humano. Estos incluyen a las comunidades pobres desde la perspectiva de la demanda como clientes y consumidores, y desde la perspectiva de la oferta como empleados, productores y distribuidores, convirtiéndolos en aliados de negocios en diferentes puntos de la cadena de valor de la empresa con la finalidad de generar un beneficio mutuo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

En este ámbito, la empresa permite a las comunidades pobres participar activamente del mercado, logrando la sostenibilidad de su desarrollo financiero, social y medioambiental. Asimismo, los negocios inclusivos les permiten a estos sectores de bajos ingresos acceder a mejores tecnologías, redes de conocimientos y alianzas que hacen posible la mejora de sus condiciones y la ruptura de los círculos viciosos de la pobreza. Por otro lado, las empresas también acceden a nuevas fuentes de innovaciones, de negocios y productos al ingresar a mercados inexplorados con anterioridad (Licandro & Pardo, 2013).

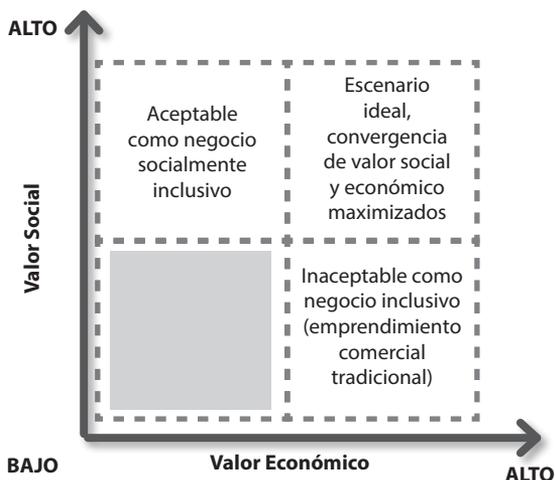
Bajo esta visión, los negocios inclusivos van más allá del acercamiento al integrante de la BDP como simple consumidor o fuerza laboral. Parten de la base de lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos y para ello combinan, según Ted London (citado en Márquez, 2010), el “conocimiento desarrollado en la cima de la pirámide con la sabiduría y experiencia de la base”.

EL ROL DEL SECTOR PRIVADO

Para que las personas de los sectores de bajos ingresos puedan ser incorporadas a la actividad económica, mejorar sus condiciones de vida e incluso ingresar en procesos de movilidad social ascendente, se ha recurrido a la capacidad de ejecución de las empresas privadas. James Austin sostiene que la empresa es el actor que tiene las tres condiciones indispensables para dar respuesta a la pobreza a nivel mundial, ya que poseen escala, permanencia en el tiempo, eficiencia y eficacia (Licandro, 2016).

El concepto nuevo detrás del enfoque de los negocios inclusivos es la asignación de un rol al sector privado que, hasta ahora, desempeñaban los gobiernos, las entidades benéficas o los organismos multilaterales. Se vincula por primera vez la posibilidad de generar utilidades con la mejora de las condiciones de vida de la población de bajos ingresos. La clave para lograr este cometido en manos de los privados reside en su capacidad emprendedora y organizacional para diseñar modelos que logren superar barreras económicas, geográficas, culturales y sociales que restringen el acceso a ciertos bienes básicos y el poder adquisitivo de los pobres (Márquez, Reficco, & Berger, 2010).

Gráfico 1. Lucro e impacto social en los negocios inclusivos



Fuente: *Negocios Inclusivos: Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica*. SEKN, 2010.

CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

A pesar de que los negocios inclusivos pueden adoptar diversos formatos, existe consenso respecto a los requisitos que deben cumplir. Estos requisitos son: operar bajo las reglas de la economía del mercado, ser rentables por sí mismos a efectos de garantizar su sustentabilidad, ser social y ambientalmente responsables y finalmente generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos (Licandro & Pardo, 2013).

La Dra. en Antropología Socio-Cultural Patricia Márquez (2009) considera que los atributos distintivos de los negocios inclusivos son:

- a. *Transformación del statu quo*: estas iniciativas tienen un gran potencial y aspiraciones de transformar en forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos con los que trabaja. Lo que se destaca aquí es el potencial transformador del consumo o puesto de trabajo.
- b. *Motivación comercial y rentabilidad*: son elementos distintivos de los negocios inclusivos, que los diferencia de emprendimientos sociales tradicionales u otros programas de RSC que carecen del componente mercantil. La creación de valor para el cliente final es lo que crea el valor económico necesario para compensar la cadena productiva.
- c. *Conexión entre lo local y global*: los negocios inclusivos trabajan por romper el aislamiento de la informalidad y vincular a los sectores de bajos ingresos con los mercados *mainstream*, con el cometido de crear riqueza económica y mejora social.
- d. *Innovación paciente*: el potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como inversión de largo plazo, que aborda procesos de experimentación y ajustes. Ello supone reajustes en la organización interna, en la propuesta de valor y en las expectativas de retorno financiero a corto plazo.
- e. *Apalancamiento en recursos locales*: los negocios inclusivos intentan capitalizar los recursos existentes en los territorios en los que se asientan, entre los que contemplan liderazgos, redes y prácticas culturales; que necesitan conocer profundamente para agregarles valor (Márquez, Reficco, & Berger, 2009).



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LOS NEGOCIOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Según el especialista Oscar Licandro (2016), la RSE se trata de una filosofía de negocios, una nueva forma de mirar la empresa, sus fines y la forma en que se relaciona con sus ecosistemas. Consiste en desarrollar comportamientos tendientes a minimizar los impactos negativos de la actividad de la empresa que perjudican a los *stakeholders* y al medioambiente, y que no están prohibidos por leyes ni contratos. Adicionalmente, supone la introducción de nuevos comportamientos que generan impactos positivos en los diferentes grupos de interés.

A partir de esto, la empresa pretende construir intangibles que generen relaciones de reciprocidad con los *stakeholders* y contribuyan al desarrollo humano sostenible. Estos vínculos posibilitan la creación de valor superior para ambas partes y fortalecen la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La elección de este tipo de comportamiento es

voluntaria y autónoma por parte de cada empresa, y a su vez se encuentra limitada por las restricciones del entorno en el que opera.

Con el afianzamiento de la RSE como modelo sobre el rol de la empresa en la sociedad, se ha generado un cambio respecto a la visión que se tenía sobre estas entidades, contemplándolas en la actualidad como agentes que pueden equilibrar su rentabilidad con el desarrollo social y la sustentabilidad ambiental. En términos específicos, la RSE propone que las empresas deben involucrarse en la solución de los problemas que afectan a las sociedades en las que operan. En este sentido, la generación de los negocios en la base de la pirámide en sus distintos grados de evolución y alcance emergen como una práctica de RSE, ya que emplean su negocio y competencias centrales con un fin social (Licandro & Pardo, 2013).

LA GUÍA ISO 26.000

La ISO 26.000 es una guía que propone una definición de Responsabilidad Social (RS) de las organizaciones, establece principios de carácter universal, expone un listado de materias y asuntos que involucran la RS, además de pautar un conjunto de orientaciones para la implementación de la RS en las organizaciones. Es decir, brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la RS y cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones, independientemente de que sean públicas, privadas, de su tamaño, sector o ubicación geográfica.

Entre las materias fundamentales que toda organización debería contemplar en su estrategia de integración de la RS se encuentran: la gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; el medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; y participación activa y desarrollo de la comunidad. Esta guía recomienda abordar las materias fundamentales de modo integral, reconociendo la interrelación existente entre ellas (Argandoña & Isea Silva, 2011).

Cuadro 3: Materias fundamentales de la Responsabilidad Social

Materia	Contenido
Gobernanza de la organización	Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.
Derechos Humanos	Conocer, comprometerse y respetar la normativa internacional sobre DDHH.
Prácticas laborales	Son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontractados.
Medio Ambiente	Adopción de un enfoque holístico del tema y el reconocimiento de los impactos de las acciones de la entidad sobre el ambiente.
Prácticas justas de operación	Refiere a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones y con partes interesadas.
Asuntos de consumidores	Asunción de responsabilidades con consumidores, brindándoles educación e información veraz, fomentando el consumo responsable y sostenible y prestando servicios al alcance de los más vulnerables.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Implementar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que están dentro de su esfera de influencia.

Fuente: elaboración propia con información del cuaderno n° 11 de la Cátedra "la Caixa" de RSE y Gobierno corporativo



LOS NEGOCIOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE Y LAS EMPRESAS B

Según Sistema B³:

“las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumple un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, y también opera con altos estándares de desempeño y transparencia. La Empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo”.

El propósito de la empresa está al centro y en torno a éste se construye un modelo de negocio que genera los ingresos de la compañía. Alineado a este propósito y modelo de negocio, se consideran las acciones de la organización en cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad (Sistema B, s.f.).

En función de lo desarrollado con anterioridad se perciben claros puntos de contacto entre la idiosincrasia de las empresas B y las propuestas de llevadas adelante por las compañías que desarrollan negocios en la base de la pirámide. La creación de valor compartido y el desarrollo social sostenible son aspectos a los que se dirigen aquellas empresas que están inmersas en ambas temáticas, resultando ser perspectivas complementarias de un cometido común.



EL CASO BE GIRL

LA EMPRESA

Be Girl es una empresa fundada en el año 2014 por la Diseñadora Industrial Diana Sierra, cuya actividad consiste en la fabricación de productos menstruales reutilizables, que procuran una mejora en la calidad de vida de las jóvenes de bajos recursos económicos, a la vez que se transforman en una alternativa de sostenibilidad ambiental al solucionar el problema de los desechos generados por las toallas higiénicas tradicionales (Arango, 2016).

En 2012, mientras trabajaba en Uganda, la cofundadora Diana Sierra quedó sorprendida al ver a las niñas abandonar la escuela porque no tenían nada con que manejar sus períodos menstruales. Después de profundizar en el problema, encontró que los suministros, como libros y zapatos eran importantes, pero tenían un impacto menor cuando la naturaleza misma del género de una niña estaba siendo ignorada, negada o degradada. Velozmente evidenció que, si no abordaba este desafío, la desigualdad de género persistiría, comenzando en el aula y penetrando en todos los aspectos de la vida de una niña a medida que crece en la feminidad (Be Girl, 2017).

³ Es una fundación internacional sin fines de lucro que apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo

EL PROBLEMA SOCIAL

Durante su estadía en diversos países africanos, como parte de sus prácticas de la Maestría en la Universidad de Columbia, Sierra se enfrentó con estadísticas alarmantes sobre la deserción escolar del género femenino. Tomó conocimiento de que de las niñas que abandonan la escuela, el 40% lo hace por no tener acceso a productos sanitarios con los que sobrellevar sus ciclos menstruales. Estas jóvenes mensualmente pierden cuatro o cinco días lectivos, y al año suman una cuarta parte del curso. Bajo estas circunstancias, los padres estiman que las niñas no rinden, las retiran de las escuelas, se ahorran las matrículas costosas y las llevan a trabajar a las fincas del pueblo.

Respecto a esta problemática, Unicef calcula que en África una de cada diez niñas falta a la escuela mes a mes durante su período menstrual, y que en la zona Subsahariana cuatro de cada cinco chicas no tienen acceso a las toallas sanitarias (Ventas, 2016). Por otro lado, el Banco Mundial estima que las niñas en condición de pobreza pierden entre el 10% y el 20% de su educación como consecuencia de su período menstrual (Rop, Tinsley, & Rabie, 2016). La falta de información, sentimientos de vergüenza, el alto costo de las toallas higiénicas o la ausencia de productos higiénicos causan inasistencia en las escuelas y generan un impacto negativo en el proceso educativo de millones de niñas pobres (Arango, 2016).

EL DISEÑO DE UNA SOLUCIÓN

Después de trabajar a la par con las chicas, Sierra encontró que el problema iba más allá del acceso a los suministros sanitarios convencionales; percibió que necesitaban algo diseñado de forma particular para trabajar con sus cuerpos, adaptado a las prácticas culturales y recursos disponibles.

Al enfrentarse a esta impactante realidad, la Diseñadora colombiana se avocó por completo al diseño de un nuevo producto que pudiera superar las barreras de la pobreza y se confeccionara con materiales que estuviesen disponibles localmente. Para ello, creó un primer prototipo de toalla sanitaria reutilizable con tela impermeable de sombrilla y rejilla de mosquitero. Con posterioridad testó el producto utilizando agua y, al corroborar el correcto funcionamiento de las toallitas, distribuyó 50 ejemplares en las escuelas de las aldeas en África.

Al detectar la acogida por parte de las niñas, Sierra incursionó en el perfeccionamiento del prototipo hasta llegar a crear productos menstruales de alto rendimiento y ambientalmente sostenibles. El mecanismo de la toalla es muy sencillo y funciona con un bolsillo de malla que se sella y sujeta a la parte inferior de la ropa interior. (Ver anexo 1) Allí se pueden insertar piezas de tela, papel higiénico, algodón, gaza o paños para absorber el flujo (Baena, 2016). Este diseño les permite a las usuarias personalizar la toallita utilizando cualquier tipo de material absorbente seguro, desechable o reutilizable, disponible en su entorno. Este artículo rediseñado da a mujeres y chicas la opción de adaptarlo según su acceso al agua y a los recursos aprovechables en su propio ambiente y la independencia que proporcionan los productos eficaces (Sierra, s.f.).

Las toallas *Be Girl* son el resultado de un proceso de diseño colaborativo con las personas afectadas por el problema, que resultan en una solución básica, pero extremadamente ingeniosa al contar con una parte impermeable, reutilizable, lavable y de secado rápido que se adhiere a

la ropa interior como una toalla tradicional, pero que puede ser relleno con cualquier tipo de material absorbente.



Fuente: <http://dianasierra.com/be-girl/>

Este producto funcionaba muy bien, pero Diana Sierra junto a su socio Juan Pablo Freund—experto en empresas sociales— se dieron cuenta que en algunos lugares a los que llegaban con sus productos, las niñas no tenían ropa interior a la que abrochar la toalla sanitaria. A partir de ello, Sierra creó un segundo producto: panties con un bolsillo integrado y los mismos materiales impermeables (Bravo, 2016). A pedido de las niñas, las panties se confeccionan en tonos fuertes, coloridos y con encajes que permiten su adaptación a distintas tallas. Estos productos, más seguros y fijos, tienen una durabilidad de dos años y funcionan bajo el mismo principio que las toallas sanitarias. Los materiales que van adentro del bolsillo se desechan y se cambian, mientras que los productos *Be Girl* se lavan y se reutilizan.

TALLERES EDUCATIVOS

La empresa realiza talleres educativos en las diversas escuelas a las que asisten las niñas que utilizan sus productos y las que potencialmente pueden llegar a utilizarlos. Se preocupan por educar a las niñas en un ambiente en el que ellas confían y utilizan profesores de apoyo para lograr un mayor impacto en la instrucción de la salud sexual de las jóvenes.

Los fundadores de *Be Girl* consideran que el limitado conocimiento que tienen las chicas sobre su propia biología actúa como obstáculo para que vivan libremente en sus cuerpos. Sin el rigor científico, las jóvenes están sensiblemente expuestas a los tabúes que limitan e interfieren con su autonomía. Mediante los talleres realizados y la instrucción apropiada, se incentiva a las niñas a que tomen conciencia de su biología única, de cómo funciona su ciclo menstrual, y cómo se relaciona con su salud de forma integral.

Es importante destacar que cada producto *Be Girl* contiene instrucciones de uso estampadas en el propio producto o su empaque, para que la usuaria pueda optimizar la experiencia de uso y lo mantenga en óptimas condiciones durante su vida útil. Los referentes de la compañía afirman que el diseño es una herramienta espectacular para romper la pobreza, pero también debe ir acompañado de formación.

Los directores de la empresa son conscientes de que la elaboración de una solución menstrual sostenible a escala es todo un desafío. El contacto directo con las usuarias del producto les permite generar métodos de diseño colaborativo, además de explorar y validar las mejores prácticas. Ambos consideran que la participación de las niñas es invaluable, que el cambio sucede cuando los afectados tienen voz y son parte del proceso creativo, no cumpliendo el simple rol de receptor de una solución creativa (*Be Girl*, 2016).

EL COSTO

Las toallas sanitarias reutilizables de la marca *Be Girl* son asequibles a los consumidores por un décimo del costo en comparación con las toallas desechables durante un período de 24 ciclos. En estos países en vías de desarrollo un paquete de toallas sanitarias descartables tiene un costo de USD 3.5, mientras que las niñas disponen de un presupuesto anual de USD 3.00 para destinar a este tipo de productos. Esto implica que sus presupuestos son insuficientes para cubrir la compra de productos menstruales para tan solo un mes. La solución de *Be Girl* cuesta alrededor de USD 2.5 pero, las toallitas y panties pueden ser utilizadas en varios ciclos durante uno y dos años respectivamente (Scofield, 2015).

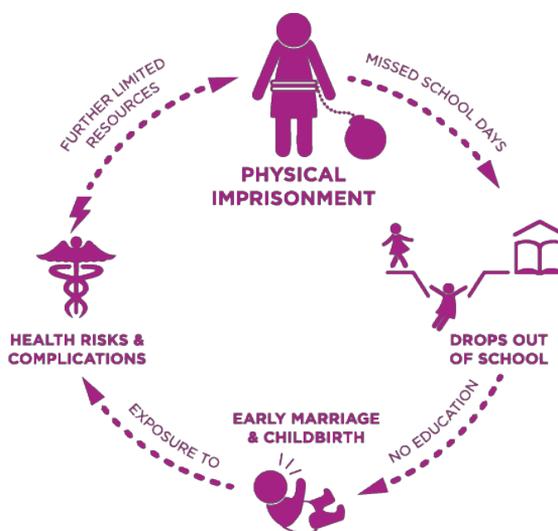
LA COBERTURA GEOGRÁFICA

En la actualidad, *Be Girl* se dedica a satisfacer las necesidades de los más de 250 millones de adolescentes que carecen de acceso a los productos menstruales adecuados y de alto rendimiento necesarios para promover la autonomía y el empoderamiento, preservando al mismo tiempo el medio ambiente (Be Girl, 2017). Hoy los productos son distribuidos en 13 países de África y otros lugares del mundo, llegando a ser 25 los destinos en los que las niñas y mujeres de bajos recursos están haciendo uso de las toallas y panties reutilizables *Be Girl*.

LOS BENEFICIOS

Be Girl es un producto ordinario al que se le dio un propósito extraordinario. El valor agregado de este proyecto es que soluciona problemas reales de las personas, mediante la utilización de recursos que se encuentran a su alcance. Sin productos menstruales adecuados, las niñas a veces se ven obligadas a elegir entre usar prácticas antihigiénicas o estar confinadas a sus hogares. Según las cifras manejadas por Be Girl, casi el 25% de las mujeres que viven con menos de USD 2 por día son colegialas de edad menstrual. Para muchas, la menstruación restringe la capacidad de asistir a la escuela, realizar tareas rutinarias y participar en la vida diaria libre de vergüenza o estigma.

Los líderes de la empresa creen que hay un vínculo directo entre la capacidad de una chica para manejar su ciclo menstrual y el logro de su éxito económico. Sin embargo, cuando no tiene acceso a los productos menstruales adecuados, se ve obligada a acumular inasistencia a clases y eventualmente abandonar la educación formal por completo. La falta de educación significa pérdida de oportunidades e incremento de riesgos para la salud. A partir de ello, suelen tener una vida reducida a la dependencia, se ven forzadas al matrimonio infantil e incluso al embarazo adolescente cuando ellas incluso continúan siendo prácticamente niñas. Esto indica que, sin educación, las niñas caen en un círculo vicioso de pobreza (Be Girl, 2017).



Fuente: www.begirl.org

Un estudio realizado por el Banco Mundial muestra que cuantas más niñas acuden a las escuelas, el PBI de su respectivo país se ve incrementado. A partir de esta premisa, es fundamental educar a las niñas para sacarlas a ellas, a sus familias y a su comunidad de la pobreza (Be Girl, 2016). El acceso a estos productos en una gran solución para miles de mujeres, ya que como indica Bravo (2016) “sus períodos no solo son incómodos, sino que por falta de recursos se convierten en una carga, una dificultad que se interpone en su vida normal y las excluye socialmente y –a futuro– económicamente”.

Como empresa social, *Be Girl* reinvierte la mayor parte de sus ingresos brutos para lograr la sostenibilidad, ampliar su alcance y asegurar el cumplimiento de su misión; apuesta a una solución global de los problemas menstruales; y aboga por la salud y empoderamiento de las mujeres.

CONCLUSIONES

El caso expuesto en las páginas precedentes corresponde a una empresa que realiza negocios en la base de la pirámide, puesto que los productos desarrollados por la compañía nacen y están dirigidos a satisfacer necesidades reales de las mujeres de la base de la pirámide. Por un lado, la empresa ha logrado poner a disposición de miles de jóvenes de bajos recursos toallas higiénicas que con anterioridad eran inaccesibles por cuestiones logísticas y de valor de mercado. Adicionalmente, los productos brindados son de calidad, alto rendimiento y durabilidad, por lo que el grado de satisfacción de las usuarias es muy elevado. Según una encuesta realizada por *Be Girl*, el 87% de las niñas ha reportado sentirse feliz y segura al concurrir a la escuela usando los productos de la empresa y un 80% prefiere los productos de esta marca por sobre los insumos que han utilizado con anterioridad.

Por otro lado, la compañía cumple varios de los principios enunciados por C.K. Prahalad respecto a las empresas que realizan negocios en la base de la pirámide. En primer lugar, los productos cuestan un décimo de los ofrecidos tradicionalmente en el mercado. En segundo lugar, las toallitas surgen como una solución híbrida que combinan materiales tecnológicamente avanzados para que sean impermeables y resistentes, con aquellos materiales absorbentes que el usuario tenga a disposición. En tercer lugar, la solución desarrollada por *Be Girl* es ecológicamente amigable, ya que se evita tirar a los vertederos más de 16.000 productos menstruales descartables que utiliza una mujer a lo largo de su vida y que tardan entre 500 y 800 años en descomponerse.

En cuarto lugar, las toallitas de *Be Girl* fueron diseñadas de forma exclusiva, contemplando la funcionalidad que pueden brindarle a las mujeres de sectores de bajos ingresos. En quinto lugar, la empresa enfatiza en la educación de los consumidores, instruyendo en el cuidado de la salud y recalcando los beneficios que aporta la utilización del producto. En sexto lugar, los productos cuentan con instrucciones que permiten comprender de forma fácil y rápida el modo en que deben ser utilizados. Finalmente, las creaciones de *Be Girl* se adaptan fácilmente a la disponibilidad de recursos de cada usuario y ayudan a romper paradigmas existentes y estigmas sufridos por niñas de diversas culturas.

Un reconocimiento aparte merece el hecho que la empresa incorpora a su proceso de diseño los requerimientos manifestados por las jóvenes afectadas por el problema. Toman en consideración sus necesidades, desarrollan productos para que puedan reducir la brecha

entre su educación menstrual y sexual (dispositivo Smartcycle) y las incluyen en sus procesos de diseño colaborativo.

Otro punto a destacar del caso estudiado es que se trata de una empresa que se autodenomina como social, a la vez que cumple con los requisitos para catalogarla como Empresa B. Es por ello que en su propio sitio web manifiestan que han obtenido la certificación de empresa B.

En lo que respecta a las acciones de RSE, *Be Girl* tiene un impacto directo y positivo sobre sus *stakeholders* y se evidencia a través de las materias que la ISO 26.000 pauta como asunto de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad. En lo que refiere a la materia de consumidores *Be Girl* se enfoca en el acceso a los servicios esenciales, en particular destina sus recursos a la fabricación de bienes de primera necesidad accesibles a grupos vulnerables. Respecto al desarrollo de la comunidad, la empresa puntualiza en el asunto referido a la salud, apoyando el acceso universal a productos vinculados a la mantención de la salud y prevención sanitaria.

La llegada de los productos *Be Girl* a los sectores de bajos ingresos de distintos países alrededor del mundo y su participación directa en la educación menstrual de las jóvenes, ha generado una reducción del 30% en los días de clases perdidos debido a la menstruación en dichos destinos. Asimismo, ha posibilitado incrementar la participación de las niñas en las actividades escolares al igual que su autoconfianza (Be Girl, 2016).

Este caso demuestra el potencial que tiene el sector privado en la creación e implementación de soluciones que permitan una mejora en la calidad de vida y el ascenso social de las personas en condiciones de vulnerabilidad. No se trata de promover un imperialismo corporativo con la única finalidad de venderle a los pobres, sino que lo se pretende es generar oportunidades de negocio y espacios de cooperación en los que se integre a las personas a los diversos modelos de negocio, generando valor superior y riqueza para ambas partes. Tal como lo indican los miembros del World Business Council for Sustainable Development “los negocios son buenos para el desarrollo y el desarrollo es bueno para los negocios” (Churet & Oliver, 2006). ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Arango, L. M.** (2016). *El Diario del Otún*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.eldiario.com.co/seccion/OPINION/diana-sierra-y-su-empresa-be-girl-de-risaralda-para-el-mundo1609.html>
- **Argandoña, A., & Isea Silva, R.** (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. IESE Business School, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- **Baena, M. P.** (2016). *El Espectador*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/salud/disenadora-colombiana-revoluciono-menstruacion-africa-articulo-630595>
- **Be Girl.** (2016). *EmpowerBank Report 2015-2016*. Brooklyn. Obtenido de www.begirl.org/pages/impact

- **Be Girl.** (2017). *Be GIRL*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de www.begirl.org
- **Bravo, P.** (12 de Mayo de 2016). *CNN Español*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/05/12/la-colombiana-que-hackeo-la-toalla-higienica-para-cambiar-la-vida-de-las-ninas-en-africa/>
- **Casado, F., Lariu, A., Mutis, J., & Sánchez, P. (2009).** Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Barcelona: Escola Superior de Comerç Internacional - Universitat Pompeu Fabra, Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa.
- **Churet, C., & Oliver, A.** (2006). *Negocios para el Desarrollo*. World Business Council for Sustainable Development.
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad Social Empresaria: Reflexiones, investigaciones y casos* (Primera ed.). Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
- **Licandro, O., & Pardo, L.** (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay* (Primera ed.). Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay - Fundación AVINA.
- **Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G.** (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- **Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G.** (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington D.C. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/SEKN-Negocios-inclusivos- version-espanol.pdf>
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.** (2008). Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. Nueva York, Autor.
- **Prospecta Consultores. AVINA.** (s.f.). Apuntes del Libro: LA FORTUNA EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE. *Programa de Negocios Inclusivos*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <https://es.scribd.com/document/71491204/Resumen-La-base-de-la-piramide>
- **Rop, R., Tinsley, E., & Rabie, T.** (2016). *Centro de información sobre las perspectivas del desarrollo internacional*. Recuperado el Junio de 2017, de Banco Mundial: <http://blogs.worldbank.org/voices/es/la-menstruacion-cause-ausentismo-escolar-de-las-ninas-en-el-mundo>.
- **Scofield, R.** (2015). *The Social Enterprise Podcast Ep 8: Be Girl and Compost Crew* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IBHUVLa68O4>
- **Sierra, D.** (s.f.). *Social Innovation. Diana Sierra Industrial Design*. (SquareSpace) Recuperado el 16 de junio de 2017, de Diana Sierra Industrial Design: <http://dianasierra.com/be-girl/>
- **Sistema B.** (s.f.). *Sistema B*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de <http://sistemab.org> Ventas, L. (7 de junio de 2016). *BBC MUNDO*. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-36468340>
- **WBCSD.** (2006). *Oportunidades de negocio para reducir la pobreza. Una guía de campo*. Ginebra.
- **World Resources Institute.** (2007). *Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide*. Washington D.C.: Alison Strong. Recuperado el 7 de julio de 2017, de <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>

Propuesta de modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna

RESUMEN

En este trabajo se presentan los resultados del diseño y aplicación de un modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna (RSI) de las organizaciones. Partiendo de una revisión conceptual sobre los elementos que deben componer esta forma específica de Responsabilidad Social, se diseñó un modelo de medición por indicadores y un instrumento de evaluación, que fue sometido a juicio de expertos como estrategia de validación de contenido. El modelo divide la RSI en cinco factores (Salud y condiciones laborales, Gestión participativa, No discriminación, Comunicación y clima, Desarrollo Profesional), los a su vez están compuestos de sub-factores. El instrumento consiste en una batería de 24 indicadores que se miden mediante una escala del tipo Likert. Una vez validada el instrumento, se la aplicó en una institución sin fines de lucro que brinda servicios de salud en la ciudad de Bogotá, Colombia. Los resultados muestran que el desempeño de la institución difiere significativamente entre factores y sub-factores. Se entiende que el modelo y el instrumento aquí presentado resultan de utilidad para la evaluación de la RSI en todo tipo de organizaciones, al tiempo que el caso estudiado permitirá realizar comparaciones con otras instituciones radicadas en diferentes contextos.

Palabras clave: Responsabilidad Social Interna, Recursos Humanos, Modelo, Instrumento

ABSTRACT

This paper presents the results of the design and application of an evaluation model of the Internal Social Responsibility (ISR) of the organizations. Based on a conceptual review on the elements that should compose this specific form of Social Responsibility, a measurement model was designed by indicators and an evaluation instrument, which was submitted to expert judgment as

DATOS DE LOS AUTORES:

■ Giselle Pinochet Sánchez

Título académico: Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

Cargo: Docente investigadora

Contacto: gpinochet@uan.edu.co

■ Juan Pablo Mariño

Título académico: Doctor en Gestión del Turismo

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

Cargo: Docente investigador

Contacto: jupamarino@uan.edu.co

■ Josué Vladimir Ramírez Tarazona

Título académico: Doctor en Ciencias de la Educación

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

Cargo: Docente investigador

Contacto: vlaramirez@uan.edu.co

RECIBIDO: 06/05/2018

ACEPTADO: 30/05/2018

a content validation strategy. The model divides the ISR into five factors (Health and working conditions, Participatory management, Non-discrimination, Communication and climate, Professional Development), which in turn are composed of sub-factors. The instrument consists of a battery of 24 indicators that are measured using a Likert scale. Once the instrument was validated, it was applied in a non-profit institution that provides health services in the city of Bogotá, Colombia. The results show that the performance of the institution differs significantly between factors and sub-factors. It is understood that the model and the instrument presented here are useful for the evaluation of the RSI in all types of organizations, while the case studied will allow comparisons with other institutions based in different contexts.

Palabras clave: Internal Social Responsibility, Human Resources, Model, Instrument.



INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cada vez más se va tornando una estrategia gerencial que confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto y la oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno de dificultades con el advenimiento de tecnologías duras, lo que hace que las organizaciones sientan la imperiosidad de aplicarla. El presente artículo se centra en la necesidad de evaluar las prácticas socialmente responsables, presentando un instrumento diseñado para tal efecto, que brindará a las empresas información pertinente que les ayude a diseñar acciones saludables socialmente. Esto, a su vez, les permitirá contar con unos resultados explícitos, frente a la acción que requieren de ellas las sociedades modernas en materia de la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad ambiental.

Para diseñar la evaluación se hizo indispensable tener presente los fundamentos históricos de lo que Howard Bowen denominó Responsabilidad Social en los negocios y que años después Edward Freeman acuñaría como Responsabilidad con los Stakeholders. A continuación, para contextualizar estas experiencias, se tuvo en cuenta los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre los compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental. Luego, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores, los indicadores propuestos por el Instituto Ethos de Brasil y los componentes planteados para el análisis de la Responsabilidad Social en los Recursos Humanos por Carneiro (2008) (responsabilidades sobre la organización, las relaciones, las personas y el medio ambiente), se construyó el instrumento para evaluar la Responsabilidad Social Interna.

Este instrumento fue analizado, en dos rondas, por un grupo de expertos en el tema. La primera aportó un análisis y sus correspondientes sugerencias de mejora, en tanto que la segunda se utilizó para legitimarlo por el mismo panel de expertos. Según apreciaciones y consideraciones elaboradas para tal efecto, se procedió a definir el instrumento y, una vez ratificado, se procedió a aplicarlo en una institución sin fines de lucro que brinda servicios de salud. Esto permitió caracterizar la Responsabilidad Social en un caso específico y a los investigadores les sirvió para presentar el instrumento como una herramienta válida para evaluar la responsabilidad social al interior de las empresas. También se elaboró una entrevista semiestructurada que complementa el instrumento y que da precisión a los resultados.

Los factores definidos fueron: Gestión participativa, No discriminación, Comunicación y clima, Salud y condiciones de trabajo y Desarrollo profesional. Cada uno de ellos contiene sus propios componentes, que suministran la información más detallada. Dentro de los principales resulta-

dos, para el caso estudiado, se pueden relacionar que la No discriminación y la Comunicación y Clima Organizacional fueron los factores más favorables, mientras que el Desarrollo Profesional y las Condiciones de Trabajo dejan expuesta la necesidad de mejora en los trabajadores. También se logró evidenciar que los trabajadores de la empresa no perciben favorablemente las políticas salariales, la participación en la toma de decisiones, ni el crecimiento profesional al interior de la empresa, tampoco están de acuerdo con la escasa promoción y prevención en salud de los colaboradores y finalmente, a pesar de que los trabajadores cuentan con habilidades comunicativas, estas no se emplean para el favorecimiento de la comunicación entre las diferentes áreas, lo que deja un trastorno general en la comunicación organizacional.

En términos generales, el modelo de evaluación de Responsabilidad Social Interna permitió indicar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, lo que sirvió para proponer un plan de mejora al respecto (que se presentó a la empresa y que se expone al final del artículo como conclusiones) y una propuesta para lograr que el grupo de interés internos expongan sus percepciones respecto de los compromisos que debe tener la organización para con sus colaboradores.



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se atribuye el comienzo de la doctrina de la Responsabilidad Social a Howard Bowen, quien en 1953 publicó el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, texto que guarda su fundamento clásico, en el cual la define como la responsabilidad de las empresas de poner en práctica acciones que favorecen el desarrollo social (Bowen, 1953), además de considerarla como una idea voluntaria de los empresarios quienes, mediante una acción responsable, mitigarían las dificultades económicas de las sociedades.

Hoy en día el concepto tiene una acepción más amplia y se contempla la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el medio por el cual las empresas se comprometen con el desarrollo sostenible (Cannesa & García, 2005), o de una manera más amplia, se la entiende como la obligación de los actores sociales con los individuos o comunidades con los que tiene relación (Yepes, 2007). Esto supone un compromiso de la empresa con su rol como actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social. Es por ello que las prácticas de RSE deben orientarse a diferentes grupos de interés o *stakeholders*, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica (Carneiro, 2008).

La teoría de los stakeholders fue elaborada por Edward Freeman hacia los años 80's. En su texto *The Stakeholder Theory* plantea que se debe crear valor para los grupos de interés, sustituyendo la idea de la *Responsabilidad Social* por la de *Responsabilidad hacia los stakeholders*, creando valor para las partes interesadas, integrando y comprendiendo sus necesidades de desarrollo económico y social (Freeman, 1994). Ahora bien, sin desconocer la relevancia del entorno y de los *stakeholders* externos a la empresa, se reconoce la importancia de los trabajadores como un grupo de interés de gran trascendencia, indispensable para la operación de la organización. Las prácticas de Responsabilidad Social Interna (RSI) deben cumplir los mismos principios y normas que rigen la RSE, a través de prácticas que se normalicen, para asegurar resultados confiables, convenientes y asiduos en el tiempo (Gutiérrez, Avella & Villar, 2006).

A pesar de lo descrito, son relativamente escasos los textos e investigaciones escritas sobre Responsabilidad Social Interna (RSI), tampoco existen suficientes mecanismos para su evalua-

ción que permitan cumplir adecuadamente con el principio de socialización de la RSE. En este trabajo se hace una revisión de los componentes de la RSI, así como de un modelo de evaluación que permita conocer los resultados de este tipo de responsabilidad social en las empresas.

En el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) proclamaron el Pacto Global, cuyos diez principios, que gozan de aceptabilidad global, aportan un marco para el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Dos de ellos refieren a los Derechos Humanos, con el propósito de que estos derechos sean respetados y protegidos. También se propone buscar el fomento de la libertad de expresión, la eliminación del trabajo forzado y el de los niños, así como todo rasgo de discriminación en las labores asignadas. Adicionalmente, debe existir un respeto por el medio ambiente, apoyando procedimientos preventivos de problemas ambientales, difusión de tecnologías amigables e inofensivas con el medio ambiente y promover iniciativas de responsabilidad ambiental. Finalmente, se propone combatir toda forma de corrupción (Red española del Pacto Mundial, 2016).

Lo anterior sugiere que una de las principales responsabilidades de las empresas se debe a sus trabajadores. Se deriva de allí el concepto de Responsabilidad Social Interna (RSI), el cual hace referencia a las prácticas de Responsabilidad Social orientadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y su ámbito de actuación. Son las actividades que emergen de la gestión de los recursos humanos. Al respecto, Jaramillo (2011) sostiene que la RSI no sólo se refiere al respeto sobre las regulaciones nacionales e internacionales en materia de derecho laboral, sino al compromiso permanente con los Derechos Humanos y a la inversión en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que incluye mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.

La RSI es entonces una estrategia novedosa que se extiende a la gestión del talento humano en el ámbito organizacional, que puede aportar valor y ventajas competitivas, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores en las empresas. La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales sugeridas por Carneiro (2008) sobre la organización, sobre las personas, sobre las relaciones y sobre el ambiente.

RESPONSABILIDAD SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Incorpora el concepto de la RSE en todas las orientaciones de la empresa. Por tanto, todos los aspectos de carácter estratégico deben poseer prácticas socialmente responsables. Dentro de esta primera responsabilidad se encuentran tres líneas de acción. La primera es la gestión del cambio, que incluye las prácticas que deben llevarse a cabo, adecuadas a las transformaciones organizacionales tendientes a la renovación organizacional. La segunda es el *Gobierno Corporativo*, que debe garantizar una gerencia ética que asegure un adecuado acatamiento de los preceptos morales ajustables al progreso de la empresa. Además, demanda la construcción del *Código de Ética* en las organizaciones, por cuanto es la confirmación trazada y precisa que define la responsabilidad rectora en un negocio o empresa. Por último, el *Diálogo Social*, que se refiere al desarrollo de vínculos respetuosos en armonía y pertinentes para el beneficio de la organización.

RESPONSABILIDAD SOBRE LAS PERSONAS

Se refiere a la responsabilidad específica en los procesos de la Gerencia de Talento Humano (GTH), que incluye dos líneas de acción. La primera es la responsabilidad en el proceso de selección y desarrollo del talento humano, que se refiere a las prácticas inclusivas de selección, contratación y entrenamiento de los empleados. La segunda es la implementación de políticas de igualdad y no discriminación. Además, a esta norma “de los mínimos morales”, la organización también debe esforzarse para lograr la cordialidad y respeto en las diferencias y contribuir en la comunicación organizacional para fomentar ambientes de respeto e igualdad.

RESPONSABILIDAD SOBRE LAS RELACIONES

Esta tercera responsabilidad hace referencia al ambiente laboral, e incluye dos líneas de acción. La primera es la eliminación de riesgos psicosociales, en tanto que la segunda es el compromiso de los empleados, que implica el diseño e implementación de prácticas para que los trabajadores puedan expresar abiertamente sus opiniones sobre los procesos en general y, en particular, sobre las acciones empresariales que afectan su desempeño o su calidad de vida.

RESPONSABILIDAD SOBRE EL AMBIENTE

La responsabilidad sobre el ambiente refiere a todos los elementos tangibles y no tangibles que hacen parte de las condiciones laborales de la empresa. Los elementos tangibles se refieren a las circunstancias físicas del puesto de trabajo (iluminación, ventilación, condiciones climáticas), mientras que los elementos intangibles se refieren a las relaciones entre los trabajadores, a un ambiente laboral que se proyecten en beneficio de una vida familiar y personal en armonía, así como a la contribución de los trabajadores en el empeño por la preservación del medio ambiente.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio presentado fue implementado en una institución sin ánimo de lucro de la ciudad de Bogotá, que presta servicios de salud (habilitados por la Secretaría de Salud de la ciudad) en Fisioterapia, Fonoaudiología, Psicología y Terapia Ocupacional a niños y jóvenes en condición de discapacidad cognitiva y auditiva. La entidad cuenta con 42 trabajadores, de los cuales se seleccionaron aleatoriamente 30 para participar en el estudio. A continuación se presenta el procedimiento aplicado.

PROCEDIMIENTO

El presente trabajo se llevó a cabo en cuatro fases. La primera fase consistió en el diseño de un modelo de factores para evaluar la RSI. A partir del acervo teórico revisado se establecieron cinco factores, que se corresponden con las responsabilidades internas mencionadas en la sección previa, que son: Gestión participativa, No discriminación, Salud y condiciones de trabajo, Comunicación y clima, y Desarrollo profesional. La Tabla 1 presenta tales factores y sus correspondientes sub-factores, así como las responsabilidades internas asociadas a cada uno

de ellos. Dicha tabla resume el fundamento conceptual de la propuesta de evaluación de la RSI descrita en este trabajo.

Tabla 1: Componentes del instrumento de evaluación de Responsabilidad Social Interna.

Factores	Responsabilidades RSI asociadas	Descripción del Factor	Sub factores
Gestión participativa	Responsabilidad sobre la organización	Se refiere a las acciones para fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos
			Gestión participativa
No discriminación	Responsabilidad sobre las personas	Se refiere al compromiso para evitar la discriminación en la gestión del talento humano	Transparencia en el proceso de selección
			Transparencia en las políticas salariales
Comunicación y clima	Responsabilidad sobre las relaciones	Se refiere a las prácticas implementadas para mantener un clima laboral favorable y respetuoso.	Clima organizacional
			Comunicación organizacional
Salud y condiciones de trabajo	Responsabilidad sobre el ambiente	Se refiere a las prácticas implementadas para mantener un ambiente laboral saludable.	Prevención y promoción
Desarrollo profesional	Responsabilidad sobre el ambiente	Se refiere al desarrollo de las competencias del talento humano.	Capacitación y desarrollo

Fuente: elaboración propia

La segunda fase consistió en el diseño del instrumento. Para ello, se elaboró una primera versión, la cual fue sometida a evaluación de dos expertos en RSE, para evaluar la pertinencia, coherencia y suficiencia de los ítems. Posteriormente, se hicieron los ajustes y una nueva versión del instrumento fue sometida al juicio de los expertos. Al no haber más recomendaciones se la tuvo como versión final. El cuestionario en su versión definitiva consta de 24 ítems, que se califican según la percepción de los trabajadores en una escala de 1 a 5, correspondiendo el 1 la percepción más baja y el 5 la percepción más alta. La Tabla 2 muestra los ítems asociados a cada factor de la RSI.

La tercera fase consistió en la realización de una entrevista semiestructurada a cinco trabajadores aleatoriamente seleccionados, dentro de la muestra que respondería el cuestionario. El propósito de esta entrevista fue conocer con mayor profundidad la percepción de fortalezas y debilidades relacionadas con los factores de RSI evaluados.

Tabla 2: Ítems del instrumento asociados a cada factor de la responsabilidad social interna.

Número del ítem	Ítem	Factor asociado
1	La forma en que la empresa se comporta frente a la inclusión	No discriminación
2	El ambiente y condiciones físicas de su lugar de trabajo	Salud y condiciones de trabajo
3	Las políticas salariales de la empresa	No discriminación
4	La comunicación entre los trabajadores de la empresa	Comunicación y clima
5	El fomento a la diversidad social	No discriminación
6	La comunicación entre jefes y trabajadores	Comunicación y clima
7	La carga laboral de su puesto de trabajo	Salud y seguridad
8	La posibilidad de planear su trabajo	Salud y seguridad
9	La forma en que la empresa gestiona las sugerencias de sus trabajadores	Gestión participativa
10	El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los objetivos de la empresa	Gestión participativa
11	El apoyo de los jefes a sus colaboradores en el desarrollo de sus funciones	Gestión participativa
12	El apoyo y colaboración entre áreas de la empresa	Comunicación y clima
13	La posibilidad de crecer profesionalmente laborando en la empresa	Desarrollo profesional
14	La posibilidad de continuar estudiando mientras se labora en la empresa	Desarrollo profesional
15	El compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa	Comunicación y clima
16	Las acciones que la empresa lleva a cabo para prevenir el acoso laboral	No discriminación
17	La posibilidad de realizar actividades para disminuir el estrés laboral en el horario de trabajo	Salud y seguridad
18	Las acciones que la empresa lleva a cabo para disminuir el estrés laboral	Salud y seguridad
19	La realización de actividades de esparcimiento en el horario laboral, fomentadas por la empresa	Salud y seguridad
20	Las acciones de la empresa para promover estilos de vida saludables en sus trabajadores	Salud y seguridad
21	Las actividades de capacitación y desarrollo de competencias lideradas por la empresa	Desarrollo profesional
22	La participación de los trabajadores en la toma de decisión sobre los procesos en los que participan	Gestión participativa
23	Las acciones de la empresa para evitar la discriminación	No discriminación
24	El reconocimiento de la empresa hacia sus trabajadores por el buen desempeño	Desarrollo profesional

Fuente: elaboración propia

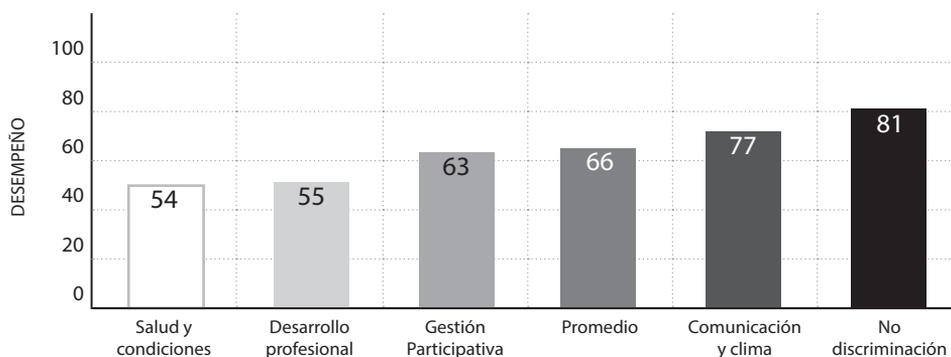
Finalmente, la cuarta fase consistió en el análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento. Se realizó un análisis general de todos los factores y un análisis por factor. En el primer caso, el análisis tiene el propósito de conocer la percepción general de los trabajadores sobre las prácticas de RSI. En el caso del análisis por factor, el propósito es conocer de manera específica cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización en cuanto a sus prácticas de RSI. Para este segundo caso se consideró que el máximo puntaje que un ítem puede obtener es de 150 puntos, equivalente a que cada uno de los 30 trabajadores de la muestra calificase dicho ítem con la máxima puntuación posible (5). En contraste, el mínimo puntaje es de 30, equivalente a que cada trabajador califique el ítem con la mínima puntuación posible (1). Los puntajes de cada ítem están normalizados sobre 100 para facilitar la comparación entre ellos.

» RESULTADOS

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

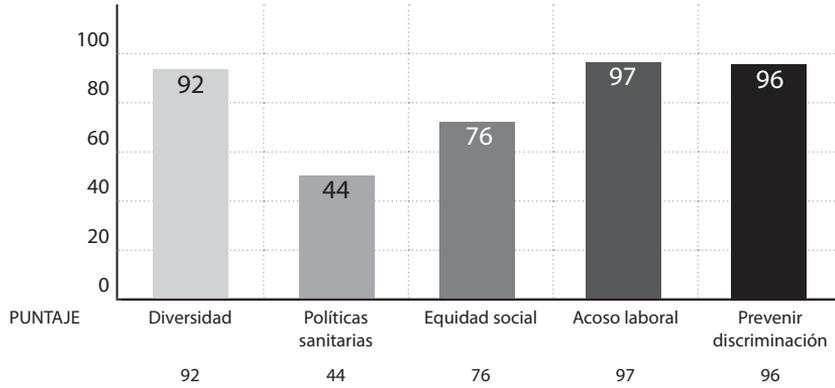
La Figura 1 muestra los resultados del desempeño de cada uno de los factores de RSI evaluados, así como el valor promedio de los cinco factores, con el fin de comparar los que estuvieron por encima y por debajo de media.

Figura 1: Desempeño de cada factor de la RSI.



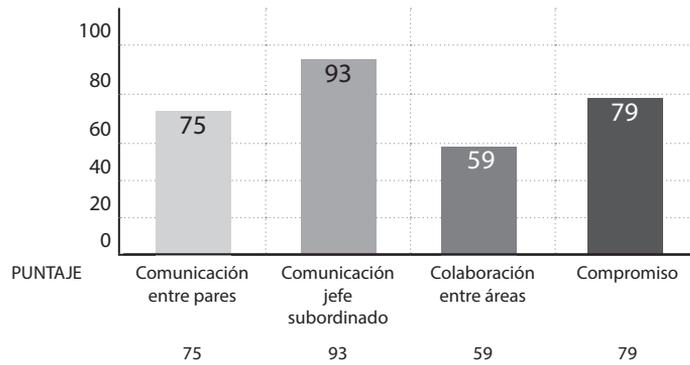
La Figura 2 presenta los resultados del análisis del factor *No discriminación*. Este factor muestra consistencia con altos resultados en todos sus ítems, excluyendo el de Políticas Salariales. Dicho ítem, que evalúa asuntos referentes a la discriminación en la remuneración, presenta un puntaje de 44. Por el contrario se destaca el buen desempeño de la empresa en actuación frente al Acoso laboral, la Prevención de la discriminación y la Diversidad, con puntajes favorables muy cercanos al máximo valor posible (100).

Figura 2: Desempeño de cada ítem del factor No discriminación.



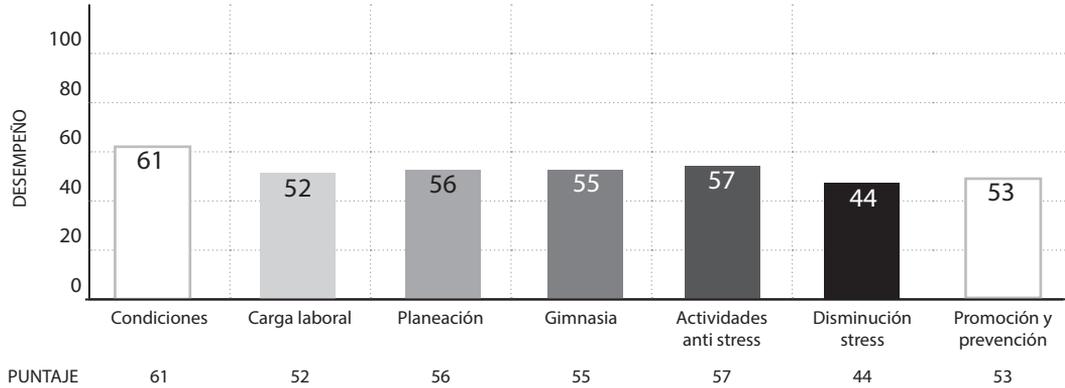
En segundo lugar, el factor *Comunicación y clima* muestra un desempeño variable. El mejor desempeño se observa en Comunicación Jefes/colaboradores (93). Por otro lado, la Colaboración entre áreas tiene un desempeño regular (59). Estos resultados se ilustran en la Figura 3.

Figura 3: Desempeño de cada ítem del factor Comunicación y clima.



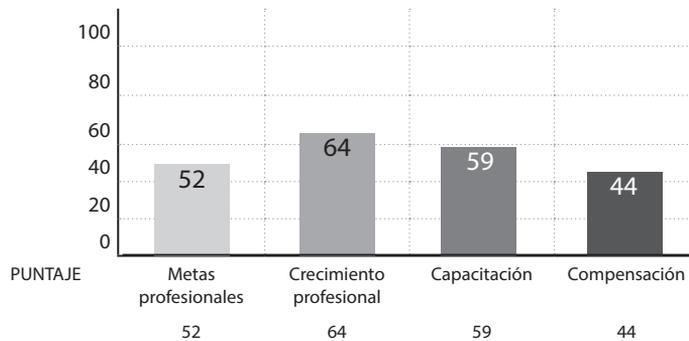
El factor *Salud y condiciones laborales*, ilustrado en la Figura 4, mostró consistencia interna entre sus ítems, orientados en todos los casos hacia percepciones poco favorables. Estos resultados indican una percepción negativa sobre la Promoción de condiciones de vida saludables en el ámbito laboral. Especialmente, se desataca la percepción de que la organización no lleva a cabo suficientes o adecuadas Prácticas para disminuir el estrés laboral de los trabajadores (44).

Figura 4: Desempeño de cada ítem del factor Salud y condiciones laborales.



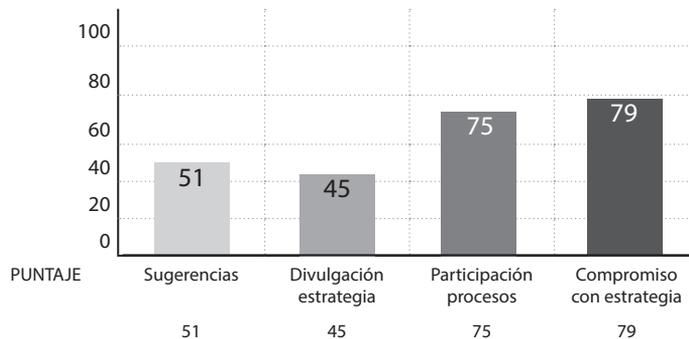
La Figura 5 muestra el desempeño del factor *Desarrollo profesional*, el cual fue uno de los que presentó menor desempeño. Se puede apreciar en dicha figura que el esquema de compensación (44) y la posibilidad de alcanzar metas profesionales (52) son los aspectos con percepción menos favorable.

Figura 5: Desempeño de cada ítem del Desarrollo profesional.



Por último, el factor de *Gestión participativa*, ilustrado en la Figura 6, presenta un desempeño variable, ya que dos ítems tuvieron un puntaje medio alto y alto respectivamente, y otros dos tuvieron un puntaje medio bajo y bajo respectivamente.

Figura 6: Desempeño de cada ítem del factor Gestión participativa.



RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Los resultados de la entrevista semi-estructurada son coherentes con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Dentro de las principales fortalezas detectadas se encuentra la favorable percepción sobre el clima organizacional, y el buen trato y disposición de los trabajadores y las directivas. Estos resultados son consistentes con los factores que obtuvieron percepción favorable en la aplicación del instrumento, estos son Comunicación y clima y No discriminación. Por el contrario, los factores en donde se encuentran mayores dificultades son Desarrollo profesional y Gestión participativa, que igualmente fueron dos de los factores con menor desempeño. Es notable, sin embargo, que el factor con percepción menos favorable de acuerdo con el instrumento -Salud y condiciones laborales- no fue resaltado en la entrevista como una dificultad significativa, ya que el único aspecto que se señala como debilidad es la falta de gestión del estrés laboral. La Tabla 3 resume los principales hallazgos obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas.

Tabla 3: Principales hallazgos obtenidos con las entrevistas semiestructuradas

Factor	Fortalezas	Debilidades
No discriminación	Carencia de situaciones de acoso laboral. Ambiente que fomenta el trato equitativo.	La empresa no posee una declaración de valores ni una posición explícita frente a la discriminación.
Comunicación y clima	Buenas habilidades comunicativas de los trabajadores Clima laboral favorable y cordial.	No existen adecuados medios de comunicación entre las áreas funcionales de la empresa.
Salud y condiciones laborales	Se realizan prácticas orientadas a fomentar los estilos de vida saludables.	No se realizan actividades orientadas a la disminución del estrés laboral.
Desarrollo profesional	Horario de trabajo flexible permite continuar con los estudios. Es una <i>política informal</i> otorgar permisos para asistir a capacitaciones, clase formales, cursos, etc.	Las directivas no consideran las recomendaciones de los trabajadores en materia de capacitación. Escasa actividades de capacitación, retención y reconocimiento por el buen desempeño.
Gestión participativa	Amplia disposición de las directivas, para atender de manera informal, la participación de los colaboradores.	No existen mecanismos formales de participación. Cuando se pone en práctica una sugerencia de un trabajador, esto no se divulga por lo que el aporte pasa desapercibido. No se explican las razones para no poner en práctica las sugerencias de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Los resultados de la aplicación del instrumento y las entrevistas semiestructuradas muestran tanto aspectos negativos como positivos en las prácticas de RSI de la entidad evaluada. La primera fortaleza es el factor de *No Discriminación*. Al respecto, los trabajadores coinciden en que los mecanismos de sanción del acoso laboral no son necesarios, dado que no se presentan problemas de esta naturaleza.

Por otro lado, los resultados del factor de *Comunicación y clima* señalan que hay una buena percepción sobre el ambiente laboral y la comunicación en la organización. Se destacan las habilidades comunicativas de los trabajadores, sin embargo, la comunicación entre áreas muestra una percepción poco favorable. Especialmente, los trabajadores destacan la falta de información oportuna y suficiente entre áreas para poder desempeñar las labores de manera adecuada. En tercer lugar, el factor *Desarrollo profesional* arroja una percepción poco favorable. Los trabajadores coinciden en que en importante medida la rotación de personal obedece a la necesidad de acceder a salarios más competitivos. De igual forma, se destaca el bajo desempeño del desarrollo profesional dentro de la empresa. Los resultados muestran que las prácticas de capacitación tienen una percepción poco favorable, ya que con frecuencia no se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores al respecto. De igual manera, el factor de *Salud y condiciones laborales* también indica una percepción poco favorable, particularmente en lo que se refiere a actividades para combatir el estrés laboral. Finalmente, los resultados del factor de *Gestión participativa* señalan que los colaboradores perciben escasos aporte y participación en las decisiones sobre los procesos en los que están involucrados.

Como fortalezas generales de la empresa en materia de RSI se deben destacar la inclusión social efectiva y la no discriminación en todos sus aspectos. Uno de los aspectos más significativos, es la manera como la búsqueda de la igualdad social ha permeado todos los sectores de la organización y no se limita a ser visión de las directivas. Esto podría explicarse, por un lado, por una cultura organizacional efectiva que facilita que los trabajadores se alineen con los valores de la empresa. De igual forma, un proceso de selección efectivo facilita que los nuevos trabajadores se sientan identificados con los valores y principios de la entidad. De hecho, la gestión del clima y comunicación organizacional son otras de las fortalezas detectadas en el presente estudio. Esto se ve reflejado en la percepción de apoyo de los jefes a sus colaboradores, y en la favorable percepción sobre la comunicación entre los trabajadores. El factor de *Comunicación y clima* podría también correlacionarse con un riesgo psicosocial menor, o al menos ser un factor de protección frente a tales riesgos.

No obstante lo anterior, los resultados arrojan dificultades relacionadas con la RSI. Tanto en la encuesta de diagnóstico como en la entrevista semi estructurada se evidencian dificultades en el factor de *Gestión Participativa*, que se evidencia en una baja percepción sobre el impacto real que tienen los trabajadores en la toma de decisiones de la organización. Adicionalmente, la calificación en el factor de *Desarrollo Profesional* podría relacionarse con la rotación de personal. La ineficacia para retener a los colaboradores de cargos estratégicos y de alto desempeño ocasiona una pérdida de recursos, los que la entidad no ha cuantificado en términos monetarios. Por otro lado, pese a que se desarrollan algunas actividades de bienestar, la percepción de los colaboradores es que estas actividades no favorecen el planteamiento de un proyecto de vida a mediano o largo plazo y es probable que por tal razón prefieran buscar mejores oportunidades laborales.

Los resultados obtenidos indican que la empresa cuenta ya con un proceso adelantado en materia de gestión de RSI. Se hace necesario, sin embargo, fortalecer las prácticas especialmente en los factores de *Desarrollo profesional*, *Salud y condiciones laborales* y *Gestión participativa*. No obstante, el proceso adelantado con esta organización permite afirmar que la incorporación de un programa de RSI, de carácter estratégico y ligado a la gestión de recursos humanos, es altamente viable. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bowen, H.** (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- **Canessa, G., & García, E.** (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Disponible en: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>.
- **Carneiro, M.** (2008). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- **Comisión de las Comunidades Europeas** (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Presentado a la Comisión. Edit. Comisión de las Comunidades. Bruselas, Bélgica.
- **Freeman, R. E.** (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- **Gutiérrez, R., Avella, L. F., & Villar, R.** (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Fundación Carvajal.
- **Jaramillo Naranjo, O. L.** (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167- 195. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf
- **Red española del Pacto Mundial.** (15 de abril de 2016). *pactomundial.org*. Obtenido de Pacto Mundial Red España: <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- **Yepes, G. P.** (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Campañas de marketing con causa: actitud ante la ONG y la responsabilidad percibida de las empresas¹

RESUMEN

El objetivo de este trabajo conocer la actitud ante las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y el Marketing de Causa por parte de los consumidores donantes, la percepción de las alianzas entre empresas y OSC, la percepción de RSE de las empresas participantes, el grado en que se identifican con la OSC, la empresa y la campaña y por último, las tipologías de consumidores responsables y sustentables. Este estudio de carácter cuantitativo se efectuó a partir de una muestra de más de 340 casos en la ciudad de Córdoba en 2016, donde se evaluaron las campañas de Marketing de Causa de mayor recordación a partir de un listado de 26 campañas relevantes identificadas en la Argentina en 2015. Los principales hallazgos nos permiten concluir que los consumidores donantes tienen una actitud positiva ante las OSC y las campañas de Marketing de Causa; y que para ambos, estas campañas suponen una oportunidad para ambas de lograr despertar la atención de los consumidores donantes, pero requiere de desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones si lo deseado, en el caso de la empresa es mayor fidelidad y reputación, o si en el caso de la OSC, es mayor compromiso como donante regular o futuro voluntario.

Palabras clave: Actitud ante OSC, Actitud hacia el Marketing de Causa, Identificación, Perfil del Consumidor Donante.

DATOS DE LA AUTORA:

■ Enrique Carlos Bianchi

Título académico: Doctor en Administración

Pertenencia institucional: Universidad Católica de Córdoba

Cargo: Profesor titular

Contacto: enrique.bianchi@ucc.edu.ar

■ María Leticia Pirard Martínez

Título académico: Licenciada en Relaciones Internacionales

Pertenencia institucional: Universidad Católica de Córdoba

Cargo: Área de Graduados

Contacto: lpirard@ucc.edu.ar

■ Gaspar Gracia Daponte

Título académico: Licenciado en Comercialización

Pertenencia institucional: Universidad Católica de Córdoba

Cargo: Profesor adjunto

Contacto: ggracia@ucc.edu.ar

RECIBIDO: 12/05/2018

ACEPTADO: 02/06/2018

¹ Esta investigación ha sido financiada por el proyecto "La percepción de las alianzas entre los actores sociales". Unidad Asociada al CONICET - Área Ciencias Sociales y Humanidades. UCC 24503: Proyecto 2016-2018 - 10120150100011CC. Un agradecimiento especial a la colaboración de Natalia Muiño de la Fundación Manos Abiertas-Córdoba.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the attitude towards the NGOs and the Cause Marketing by the donor consumers, the perception of the alliances between companies and NGO, the perception of CSR of the participating companies, the degree to which the consumer is identified with the NGO, the company and the campaign and, finally, the typologies of responsible and sustainable consumers. This quantitative study was carried out from a sample of more than 340 cases in the city of Córdoba in 2016, where Cause Marketing campaigns of greater recall were evaluated from a list of 26 relevant campaigns identified in Argentina in 2015. The main findings allow us to conclude that donor consumers have a positive attitude towards NGO and Cause Marketing campaigns; In addition, these marketing campaigns are an opportunity for both to achieve the attention of donor consumers but requires the development of a relationship marketing strategy if what is desired, in the case of the company, is greater fidelity and reputation, or, in the case of the NGO, is greater commitment as a regular donor or voluntary future.

Keywords: Attitude towards NGOs, Cause Marketing Attitude, Consumer Identification, Donor Consumer Profile

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se evidencia en toda América Latina un creciente número de alianzas entre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y Empresas en el marco de la responsabilidad social, el cuidado ambiental, y la ética empresarial, para llevar a cabo campañas de Marketing de Causa. Éstas responden principalmente a la necesidad de las empresas por mejorar su reputación, la cual ha venido cobrando una gran relevancia durante los últimos años, pues este tipo de campañas les ayudan a generar una mayor credibilidad frente a públicos objetivos. (Medina, 2014). En la Argentina, año a año el Consejo Publicitario Argentino¹ abre la convocatoria del certamen que distingue a las campañas de comunicación de bien público realizadas por empresas y ONGs que promueven valores y generan un impacto positivo en la sociedad.

Valor Martínez, C. y Merino de Diego, A. (2008) sostienen desde una mirada contextual, que la dinámica de relación de acercamiento-alejamiento entre las empresas y las OSC depende de dos tipos de fuerzas centrípetas y centrífugas. Las primeras, las fuerzas centrípetas están dadas por las condiciones del entorno macro que acercan y favorece la colaboración entre empresas y ONG y/o condicionan los posibles acuerdos de colaboración; entre ellas se encuentran: a) el progresivo abandono del Estado de su responsabilidad social por una dejación de sus funciones b) la transferencia de un mayor rol a las empresas a través del impulso de la RSE a mediante diferentes iniciativas, foros de diálogo que acercan a ONG y empresas, c) la internalización de las empresas debido a la globalización que las obligan a dar respuestas a los retos de las comunidades donde actúan, d) los movimientos sociales mejor organizados e interconectados que exigen mayor compromiso de empresas y Estado en el desarrollo de las comunidades, coherentes con los principios del desarrollo sostenible y por último, e) la aparición de un segmento de consumidores responsables. Las segundas, las fuerzas centrífugas son las que explican el alejamiento entre las ONG y las Empresas. En este caso, es la mirada que tienen las empresas

¹<http://www.consejopublicitario.org/>

de las ONG existentes, de su misión, objetivos y estrategias buscadas, pues hay ONG que se atribuyen un rol más asistencial y otras más político. Lo que aleja es la negación de parte de las empresas del rol político de las ONG, aceptando solo aquellas que tienen un objetivo asistencial más definido.

Barroso Méndez et al (2013) sostienen que el éxito de la relación entre empresas y ONG está asociado a los valores compartidos (MacMillán et al., 2005) que generan confianza y el compromiso entre las partes (Morgan y Hunt, 1994), a la disposición al aprendizaje compartido (Selnes y Sallis, 2003) y a la cooperación (Anderson y Naurus, 1990) en pos de una generación de valor (económico y social), como del cumplimiento de objetivos buscados por ambos (reputacionales, corporativos y sociales).

Desde el ámbito privado de las grandes corporaciones del siglo XX surge la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como una evolución de la filantropía empresarial hacia una concepción de que rol y accionar empresarial en el desarrollo implica un enfoque basado en la triple cuenta: económica, social y medioambiental, que requiere dar respuesta a las demandas de esta generación sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones. En este sentido, se la puede definir como “el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (De la Cuesta y Valor, 2003, p. 11), donde los distintos grupos de interés que concurren en la actividad empresarial (stakeholders), redunden en una mayor creación de valor para la sociedad (Fundación Ecología y Desarrollo, 2004). En este sentido, las empresas están llamadas superar una globalización sin solidaridad que afecta negativamente a los sectores más pobres. Ya no se trata simplemente del fenómeno de la explotación y opresión, sino de algo nuevo: la exclusión social. Con ella queda afectada en su misma raíz la pertenencia a la sociedad en la que se vive, pues ya no se está abajo, en la periferia o sin poder, sino que se está afuera. Los excluidos no son solamente “explotados” sino “sobrantes” y “desechables”.

Desde el ámbito social surgen la demanda y el espacio de crecimiento en respuesta a las injusticias políticas, económicas, sociales y medioambientales de las OSC en el contexto de un Estado muchas veces ausente, que son reconocidas como el “Tercer Sector”. Estas Organizaciones se ocupan de causas sociales diversas con diferentes estrategias de desarrollo de fondos y de recursos en pos de cumplimiento de sus objetivos que van, desde la búsqueda de fondos en donantes individuales, la colaboración empresarial (alianzas) y el acceso a fondos públicos hasta la cooperación internacional. En acuerdos con empresas, participan de acciones de Marketing de Causa (a nivel relacional), que se define como una iniciativa de RSE que consiste en un acuerdo entre una empresa y una OSC para colaborar en una causa social y obtener, de esta manera, un beneficio mutuo. El compromiso de la empresa se centra en contribuir (económicamente o en especie) a la causa en función de las ventas realizadas o el uso de un producto (la donación dependerá, por tanto, del comportamiento del consumidor), señalan autores como Santesmases (1999) y Kotler y Lee (2005).

Para Galán Ladero et al. (2014) estos programas de Marketing de Causa o de colaboración empresarial aparecen cuando se dan una serie de circunstancias simultáneas en el tiempo: 1) la aparición de mayor consciencia del consumidor por temas éticos, 2) la adopción por parte de las empresas del concepto de RSE y 3) por la necesidad de nuevas fuentes de financiación para las ONG debido, tanto al creciente número de organizaciones “nuevas”, como a los recortes en las ayudas públicas o del retiro del Estado a favor del sector privado.

El consumidor aparece como un actor casi pasivo y muchas veces es ignorado porque se lo considera un mero receptor de las promesas de las empresas. Sin embargo, este está alcanzando mayor protagonismo y conciencia de su rol como ciudadano consumidor (Cortina, 2002 y 2003). Esta postura gira sobre el concepto de la “ciudadanía del consumidor”, en que todos somos ciudadanos y la ciudadanía obliga también en temas de consumo. Propone un consumo liberador y para lograrlo sostiene que hay que tomar conciencia de por qué se consume; cuáles son las motivaciones, como hacer para salir de la tiranía del consumo; se plantea también la necesidad de un consumo más justo y un estilo de consumo con co-responsabilidad que debe trabajarse en conjunto con las asociaciones, instituciones y los grupos sociales (Bianchi et al. 2014).

El objetivo de este trabajo es conocer la actitud ante las OSC y el Marketing de Causa por parte de los consumidores donantes, la percepción de las alianzas entre empresas y OSC, la percepción de RSE de las empresas participantes, el grado en que se identifican con la OSC, la empresa y la campaña y por último, las tipologías de consumidores responsables y sustentables.



REVISIÓN DE LA LITERATURA

LA ACTITUD ANTE LAS OSC Y ANTE EL MARKETING DE CAUSA

Respecto de la percepción de los consumidores de las OSC, éstas gozan para ellos de una gran credibilidad, según sostienen Galán Ladero y Galera Casquet (2014). Muchas veces se confunde imagen con reputación, cuando en realidad la reputación es una consecuencia de la imagen, sostienen Alvarado y Schlesinger (2008). Esto es debido a que la imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma, porque el observador influye notablemente en el resultado visual (Villafañe, 1996). Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria (Costa, 2003). Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia (García de los Salmones, 2002).

Por otra parte, la imagen de una organización es un fenómeno subjetivo y perceptivo, una representación tanto visual como representativa, que proyecta la organización con un objetivo comunicativo, siendo su función simbólica y representativa, una vez producido el proceso de subjetivación por parte del sujeto (Capriotti, 1999). Para lograr una imagen de OSC creíble en el contexto social es necesario, entre varias cosas, lograr por parte de los consumidores (potenciales donantes) una actitud general positiva ante las OSC, es decir ante la causa que defienden, como también una actitud general positiva ante el Marketing de Causa y ante las acciones emprendidas en el marco de su programa de recaudación de fondos.

Se entiende a la actitud como una predisposición aprendida, que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado. En nuestro caso, la actitud ante la OSC se entiende como la consideración positiva de la labor de las OSC en la sociedad en ayudar a los demás, la predisposición a colaborar de algún modo – como donante, voluntario, difusor, etc.), la percepción positiva sobre el origen y destino de los fondos orientados a las causas que defienden, consciente de su labor en pos de sus beneficiarios.

Las OSC están obligadas a realizar para cumplir sus fines, sobre todo, acciones de Marketing de Causa que vincula a éstas con las empresas y en las cuales puede ponerse en juego la imagen de la OSC. Entre las razones que favorecen una actitud positiva ante el Marketing de Causa destacan: 1) que el producto sea en lo posible conocido, habitual y de calidad, 2) el tamaño o cuantía de la donación, 3) la información brindada en la campaña sean claras y directas, 4) la valoración del tipo de causa, 5) la emotividad del mensaje y claridad respecto de a quien se dona, 6) que no tuviera un costo adicional pues pocos están dispuestos a pagar más, 7) el nivel de compromiso de la empresa involucrada con la campaña. Entre los inconvenientes y críticas del marketing de causa se encuentran: 1) la comodidad para “limpiar conciencias” sin perder el hábito consumista (especialmente, en Navidad), 2) la “banalización” de la solidaridad, 3) el no solucionar los problemas sociales, 4) ni ser una verdadera educación para el desarrollo, pues a la vez que incita al consumo no termina de informar suficientemente del destino de los fondos, 5) muchas veces es un expresión de un sentimiento de culpa para quienes efectúan compras de lujo (Galán Ladero et al, 2005; Galán Ladero y Galera Casquet, 2014).

Ballesteros (2001) sostiene que el problema viene cuando se intenta, como a veces ocurre con algunas campañas de Marketing de Causa, encubrir o disfrazar lo individual de lo social, en una especie de “solidaridad mercantilizada”, pues el Marketing de Causa siempre combina dos objetivos: la mejora de la actividad empresarial y el ayudar a causas sociales, vinculando la captación de fondos con la compra de un producto o servicio (Geierhos, 2000). El Marketing de Causa es una buena forma de sentirse bien consigo mismo (crear valor), mediante algo que se tendría que hacer de todas maneras (ir a la compra) y además facilita el hacerlo, es una forma cómoda de ejercer la solidaridad desde el carrito de la compra, sin un compromiso mayor. (Ballesteros, 2002).

LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Respecto de la percepción de los consumidores de las prácticas de RSE, estudios recientes señalan que un 38% de los consumidores europeos opinan que el compromiso social de una empresa es muy importante a la hora de decidir comprar sus productos o servicios, y un 46% lo consideran bastante importante. Mientras algunos trabajos han evidenciado que no es relevante la influencia de la información de RSE sobre la intención de compra (Carrigan y Attalla, 2001; Bigné et al., 2005), otras investigaciones han demostrado que la información de responsabilidad social tiene una influencia positiva sobre dicho comportamiento (Brown y Dacin, 1997; Fernández y Merino, 2005).

Centrándonos en los consumidores, el reconocimiento de las prácticas de RSE parece tener una influencia positiva sobre las actitudes hacia la empresa (Brown y Dacin, 1997), su imagen y reputación (Fombrun y Shanley, 1990). Los consumidores esperan que las organizaciones demuestren congruencia con los valores sociales. Así, la evaluación de las alternativas que se les ofrecen puede basarse en el hecho que la organización actúa en consistencia con el bienestar de la comunidad y sociedad (Forte y Lamont, 1998).

Se entiende por reputación corporativa como “la percepción de cómo la empresa se comporta con sus grupos de interés y el grado de transparencia informativa con el que desarrolla sus relaciones con ellos” (de la fuente y de Quevedo, 2003). Es, en cierta manera, la señal cognitiva de una fuente de información externa que actúa en las respuestas y en las intenciones futuras de los consumidores (Kim y Lennon, 2013). Una empresa no puede tener una buena reputación

sin obtener antes la aprobación de sus grupos de interés a través de la comunicación corporativa y/o la presentación de informes (King y Whetten, 2008).

Por lo tanto, el logro de la legitimidad es esencial para las empresas y es un requisito previo para la gestión de la reputación corporativa, sostiene Perez et al. (2014). Los medios de comunicación juegan un papel importante en la conformación o la erosión de la legitimidad de las empresas: los medios de comunicación pueden influir en la reputación corporativa y, al hacerlo, ejercer presión para que las empresas informen o comuniquen de forma más intensa sobre sus actividades de RSE (Cormier y Magnan, 2003).

La reputación corporativa constituye un intangible escaso y difícil de imitar (Barney, 1991; García Rodríguez, 2002), cuya obtención es fruto de una trayectoria sólida (Hall, 1993). Alvarado y Schlesinger (2008) confirma estudios previos respecto a que la RSE es un concepto multidimensional y ponen de manifiesto que la RSE desempeña un rol como variable antecedente de la imagen y la reputación empresarial.

LA PERCEPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y OSC

El objetivo (y consecuencia) de las colaboraciones empresa-OSC de alto nivel es “crear innovaciones sociales rompedoras” (Austin y Seitanidi, 2012a, p. 743). La tipología de acuerdos de colaboración empresa-OSC incluye diferentes alternativas, como la filantropía corporativa, las licencias, la esponsorización, las actividades de Marketing de Causa, las campañas de promoción conjuntas o las joint ventures (Wymer y Samu, 2003). Los programas de “marketing de causa”, hacen referencia a aquellas campañas en las que las empresas colaboran con organizaciones no lucrativas realizando una contribución a una causa determinada en función de las ventas realizadas. El compromiso de la empresa se centra en contribuir (económicamente o en especie) a la causa en función de las ventas realizadas o uso de un producto (Santesmases, 1999; Kotler y Lee, 2005). Lo que hace que la vinculación de las OSC con las empresas en campañas de Marketing de Causa los tranquilice y tengan una actitud positiva a dichas campañas, pues podrían pensar que las empresas sólo buscan explotar una “buena causa” para vender más, o para conseguir un “lavado” de imagen o para dar salida a productos de baja calidad o para posicionarse como amigable del medio ambiente (Galán Ladero y Galera Casquet, 2014)

Perez et al. (2014) sostienen que las interacciones entre las empresas y las OSCs están generando modelos de relación que combinan la imitación, la cooperación y la competencia. La consecuencia es que están emergiendo nuevas formas de colaboración que van más allá de los meros roles de “donante” y “beneficiario”, tradicionalmente adoptados por las empresas y las OSCs, respectivamente, en sus relaciones. En este nuevo contexto, las alianzas pueden generar distintas clases de valor a la OSC (Austin y Seitanidi, 2012b), incluyendo no sólo el tradicional valor “asociativo” (mayor visibilidad, credibilidad, notoriedad pública de la causa social) o de “transferencia” (apoyo financiero, donaciones en especie, voluntariado, etc.), sino también otras clases de valor de mayor nivel, tales como valor de “interacción” (oportunidades de aprendizaje, desarrollo de capacidades únicas, acceso de redes, etc.) o valor de “sinergia” (innovación, liderazgo compartido, etc.).

La percepción del éxito de la campaña dependerá de los valores y de la actitud del consumidor ante el Marketing de Causa, del compromiso, involucramiento y credibilidad de la empresa. El consumidor es capaz de percibir los objetivos que llevaron a la OSC y a la empresa a formar una

asociación o alianza para desarrollar una campaña de Marketing de Causa específica: estos objetivos son de naturaleza reputacional (visibilidad, estima, valor social), corporativos (fidelidad, diferenciación, rentabilidad) o sociales (motivar, ayudar).

LA IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR Y SU PERFIL RESPONSABLE Y SUSTENTABLE

La identificación consumidor - empresa se puede definir como un estado cognitivo de conexión y cercanía de un consumidor respecto a una empresa (Mael y Ashforth, 1992; Bhattacharya y Sen, 2003), generado como consecuencia de un proceso de comparación entre la identidad personal y la de la organización, realizado por el consumidor quien, percibiéndose compartiendo con la empresa los mismos rasgos, valores y atributos, empieza a definir su propio auto-concepto sobre la base de su relación con la misma (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994). Se caracteriza por ser una relación voluntaria y activa, selectiva y que tiene como objetivo satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal (Marín Rives y Ruiz de Maya, 2007)

El consumidor se identifica con una organización cuando los atributos de uno se ven reflejados en el otro (Bhattacharya y Sen, 2003). Además, cuando la identificación se produce entre un consumidor y una organización socialmente responsable, el primero responde mejor ante la segunda, ya que entiende que ambos comparten características éticas (Sen y Bhattacharya, 2001). Cuando el consumidor apoya la iniciativa, se fortalecen los lazos entre ellos y se incrementan los resultados positivos derivados de la relación. Como consecuencia, los consumidores que asignan una buena imagen a la organización llevarán a cabo respuestas favorables a la misma, como por ejemplo un mayor gasto, ya que creerán que así ellos también disfrutarán de una buena imagen (Du y otros, 2007).

En situaciones de consumo real la identificación debe tener como antecedente directo una valoración positiva del atractivo de la identidad de la marca (Bergami y Bagozzi 2000). La identidad es, al menos en parte, el resultado de los comportamientos de consumo y, de forma recíproca, las diferentes decisiones que va adoptando el consumidor son el resultado de las necesidades de formación de la identidad (Belk, 1988).

Scott y Lane (2000) sugieren que las empresas, en nuestro caso las OSC, deberían proponer acciones para mejorar dicha identificación a partir de diversas iniciativas tales como : a) la comunicación corporativa para aumentar el atractivo de la imagen de la OSC a los grupos de interés, y así promover una imagen positiva y distinta de las demás b) la visibilidad de afiliación, de la singularidad de la relación con la OSC, que tiene como objetivo hacer pública su afiliación o pertenencia y que sea visible para otros c) incrementando el número de interacciones entre OSC y donante y entre los donantes o miembros de la OSC entre sí, a través de la existencia de fuertes valores compartidos, creencias, prácticas, rituales, normas y expectativas mutuas.



HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de lo señalado en el epígrafe anterior, surgen las siguientes hipótesis de estudio a comprobar mediante esta investigación:

Hipótesis 1: Los consumidores donantes tienen una actitud favorable ante las OSC

Hipótesis 2: Los consumidores donantes desarrollan una actitud favorable y positiva ante los programas de Marketing de Causa

Hipótesis 3: Los consumidores donantes tiene una valoración positiva de la RSE de las empresas participantes en campañas de Marketing de Causa”

Hipótesis 4: Los consumidores-donantes tienen una actitud favorable a los objetivos de las alianzas entre OSC y Empresas

Hipótesis 5: Los consumidores donantes tienen una alta identificación con la OSC, la empresa y por ende con la campaña

Hipótesis 6: Existen diferentes tipologías de consumidores donantes, siendo los más responsables los que tienen mejor actitud ante las OSC y ante el marketing con causa



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo cuantitativo, sobre la base de las campañas de Marketing de Causa de mayor recordación por parte de los ciudadanos que fueron desarrolladas durante 2015. Como trabajo previo se elaboró un listado de campañas (alianzas entre OSC y Empresas) sobre la base de consultas a expertos y profesionales que trabajan en el ámbito del Tercer Sector, junto con un exhaustivo proceso de búsqueda por la web, identificando nombre de la campaña, empresa y OSC beneficiaria. Los listados una vez depurados fueron testeados ante un grupo reducido, habiéndose identificado unas 26 campañas relevantes desarrolladas en la Argentina en 2015, llevadas a cabo por 15 OSC y 22 empresas (Anexo I). Cabe recordar que el universo de OSC es muy diverso, comprometidas con diferentes causas sociales, de antigüedad y tamaños diversos, donde no todas tienen acceso a la colaboración empresarial para desarrollar estos programas (Bianchi et al., 2015). La población de estudio fueron los residentes mayores de 18 años de la ciudad de Córdoba. Se diseñó un muestreo no probabilístico por cuota de sexo y edad, siendo el número de casos totales de 406, y la muestra final luego de la depuración de los datos constó de 341 casos. El trabajo de campo se realizó durante septiembre y octubre de 2015 por medio de encuestas personales. La ficha técnica de la investigación se muestra en la Tabla 1.

TABLA 1. Ficha Técnica de la Investigación

Característica	Encuesta
Universo	Habitantes mayores de 18 años de edad
Ámbito geográfico	Ciudad de Córdoba, Argentina
Tipo de Muestreo	Muestreo no probabilístico por Cuota de sexo y edad
Recogida de información	Encuestas personales
Tamaño de la muestra	406 encuestas, casos válidos 360
Error muestral	4,91%
Nivel de confianza	95,5% (k=1,96) para el caso desfavorable $p=q=0,5$
Fecha de trabajo de campo	Septiembre y octubre de 2015

Se elaboró un cuestionario semi-estructurado donde primero se solicitó a los entrevistados que reconocieran las campañas que habían visto, las empresas y las OSC intervinientes. Luego se les pidió que mencionaran la que más les gustó y sobre dicha campaña se desarrolló el resto del cuestionario, que consta de varias secciones para medir: imagen de la OSC, reputación, percepción de los objetivos de la campaña, actitud ante el Marketing de Causa, percepción de las acciones de RSE, reputación de la empresa y la identificación del consumidor con los actores y la campaña misma. El perfil de la muestra resultante se detalla en la Tabla 2

TABLA 2. Perfil de la muestra: características socio-demográficas

Variable		Casos	%
Sexo	Femenino	174	49,9
	Masculino	175	50,1
Edad	Menos de 30	107	30,0
	Entre 31 y 45 años	90	25,2
	Entre 46 y 65 años	131	36,7
	Más de 65 años	29	8,1
Estudios	Sec. Incompleto o inferior	8	2,2
	Secundario completo	48	13,5
	Universitario incompleto	110	30,9
	Universitario completo	190	53,4

ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La tabla siguiente muestra las fuentes de las escalas de medida utilizadas y el análisis de la consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. En el Anexo II se muestran las escalas utilizadas en la presente investigación.

TABLA 3 Resumen de Variables y fiabilidad inicial de las escalas de medida

Nro	Variables	Fuente de las escalas desarrolladas	Coefficiente de Alfa de Cronbach
1	Actitud general al marketing de causa	Galán Ladero et al. (2014)	0,750
2	Actitud ante la OSC	Galán Ladero et al. (2014)	0,541*
3	Percepción de Responsabilidad Social	Bigné, et al (2011), Longinos Marin et al. (2008)	0,849
4	Imagen de la OSG	Brown and Dacin (1997)	0,853
5	Percepción de los objetivos de la campaña/Alianza	Barroso Méndez et al. (2015)	0,891
6	Identificación Consumidor OSC	Bergami y Bagozzi (2000), Currás Pérez (2012), Marín Rives y Ruiz de Maya (2007)	0,912
7	Identificación Consumidor- Empresa		0,933
8	Identificación Consumidor - Campaña		0,800
9	Consumidor Responsable y Sustentable	Bianchi et al. (2014)	0,806

*Nota: George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: alfa >0,9 es excelente - alfa >0,8 es bueno alfa >0,7 es aceptable - alfa >0,6 es cuestionable - alfa >0,5 es pobre - alfa <0,5 inaceptable. * Indicador débil*



RESULTADOS

ACTITUD GENERAL ANTE LAS OSC

En la Gráfico 1, se muestran los resultados de la percepción de los consumidores respecto de las OSC y su rol en la comunidad. Lo primero que se destaca es la mirada positiva del rol que éstas juegan en la sociedad actual en la intención de ayudar a otros (60%) y la necesidad de que los ciudadanos de una comunidad colaboren (50%) de diferentes maneras con las actividades e iniciativas que plantean las OSC. Lo segundo, la conciencia de que el trabajo de las OSC es limitado muchas veces en su alcance y que existen otras formas más eficaces de ayudar (20%) que involucran a el Estado y sus políticas públicas, mientras que otro 30% sostiene que ante la ausencia o ineficacia de este, hoy la realidad muestra solo la presencia en el territorio de las OSC. Por el lado negativo, hay un 30% que tienen una percepción de que algunas veces las OSC gastan demasiado en comunicación y marketing por la necesidad de captar fondos para sus fines, y que aún se desconfía del manejo de los fondos, desconociendo el uso que se les da (24%).

Gráfico 1. Actitud ante la OSC en general



ACTITUD GENERAL ANTE EL MARKETING DE CAUSA

En la Gráfico 2, se muestran los resultados de la percepción de los consumidores donantes sobre las campañas de marketing de causa que llevan a cabo en alianzas las empresas y las OSC, vinculados por un causa común que dicen defender. Estas iniciativas son realizadas por las empresas por lo general en el marco de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial. La actitud general es positiva, pues casi el 50% está dispuesto a comprar productos de empresas que donan parte de sus beneficios a una OSC. Ahora, solo el 30% sostiene que porque la empresa esté involucrada en una campaña de marketing de causa aumente en el futuro sus compras a dicha empresa. Es decir, los consumidores donantes se entusiasman más con la causa que defienden la OSC que con la mayor lealtad a las marcas de las empresa que participan, pero sí estas se benefician de una mayor reputación empresarial, en la medida que son percibidas como buenos ciudadanos corporativos (35%). Otro aspecto importante es que muy pocos están dispuestos a pagar más (20%), poniendo en evidencia que la contribución le tiene que poner de sus ventas las empresas y no el bolsillo del consumidor, que en su acto de compra elige la oferta de la campaña sobre otras alternativas del mercado.

Gráfico 2. Actitud ante el marketing de causa



PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La percepción de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas intervinientes en las campañas de Marketing de Causa del presente estudio se muestra el Gráfico 3. Solamente el 40% de los encuestados afirma que las empresas participantes cumplen con todas las normas y disposiciones legales en su campo de actividad; un resultado que concuerda con la alta informalidad y el comportamiento que en temas laborales e impositivos tienen las empresas en Argentina, que se evidenció en el último blanqueo o perdón fiscal de 2016 y que está en línea con la expresión “popular” de que si cumplís todas las normas no podes subsistir ni funcionar.

Gráfico 3. Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial



Por otra parte, solo el 40% percibe que las empresas se comportan de manera honesta con sus clientes, dando a entender que persiste una mirada de cierta sospecha sobre las intenciones últimas y de ciertas conductas que expresan la “viveza criolla” presente en muchas de las relaciones comerciales. Además, solo uno de cada cuatro manifiesta acuerdo con que las empresas están “comprometidas con la ecología”, que “traten bien a sus empleados” y que tiene una “verdadera vocación y compromiso con la sociedad”. Finalmente, solo uno cada tres encuestados perciben las marcas de las empresas como “socialmente responsables”, y que estas apoyen “económicamente el trabajo de las OSC”, lo que implica que aún hay mucho por hacer en la transformación de las empresas y en la mentalidad, respecto de la ayuda y de la cooperación o en su defecto en la comunicación de iniciativas llevadas a cabo por las empresas.

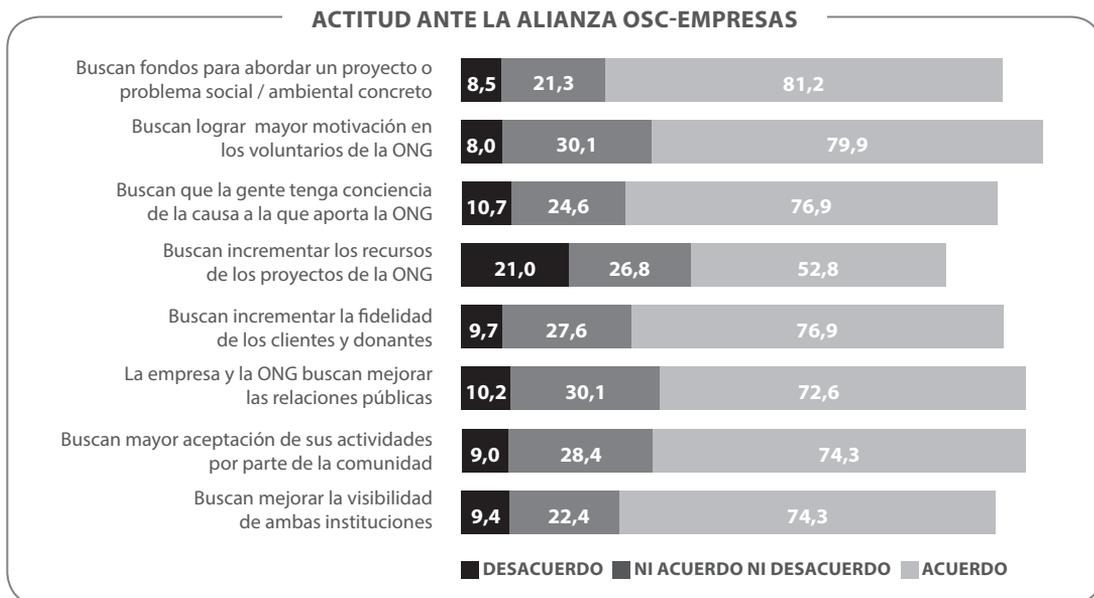
PERCEPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN ENTRE OSC Y EMPRESA

Lo que los consumidores donantes perciben de los acuerdos entre OSC y empresas plasmados en el desarrollo de campañas de Marketing de Causa se muestran en el Gráfico 4. El nivel de acuerdo con los objetivos de la campaña es muy elevado, cercano al 80%. Están motivadas por diversas razones:

- a. En el caso de las OSC, aparece como primer factor la necesidad de la búsqueda de fondos, la mayor notoriedad y la búsqueda de contagiar la causa entre voluntarios potenciales.
- b. Del lado de las motivaciones empresariales se encuentran: la búsqueda de mayor fidelidad de los clientes, el posicionamiento como empresa socialmente responsable y una mayor reputación frente a la sociedad en general.

Por otra parte, se observa que es menor la percepción de que la alianza se entienda con un objetivo de más de largo plazo, como un compromiso entre ambas partes para incrementar los recursos y fortalecer los proyectos de las OSC a través de estrategias conjuntas.

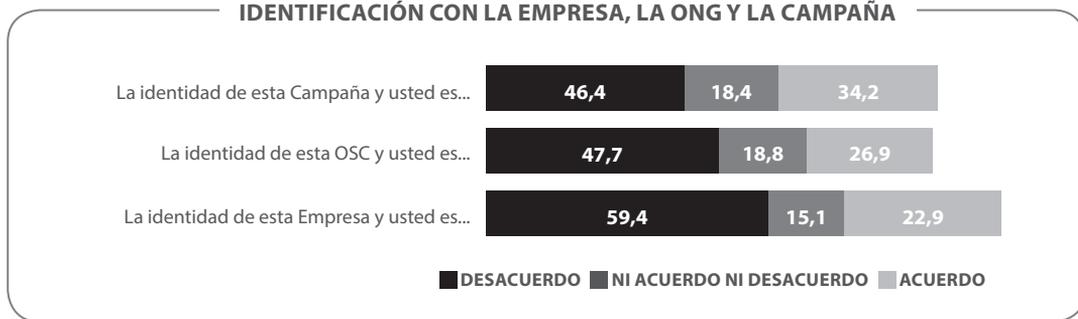
Gráfico 4. Percepción de la Alianza OSC y Empresa



LA IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA CAMPAÑA DE MARKETING DE CAUSA

La identificación se puede definir como un estado cognitivo de conexión y cercanía de un consumidor respecto a un objeto o una entidad. En nuestro caso hemos analizado la identificación con la empresa, la OSC y la misma campaña. En el caso de la OSC y la empresa se interrogó al consumidor sobre el grado de similitud entre su forma de ser o estilo y su imagen auto-percibida respecto de ambas. En el caso de la campaña, se la midió a partir de en qué medida se sentían identificados con la campaña, comprometidos con ella hasta el punto de sentirse insultados o agradecidos ante críticas de otros y finalmente, si lo tomaban como un reto personal el apostar al éxito de la campaña.

Gráfico 5. La identificación del Consumidor

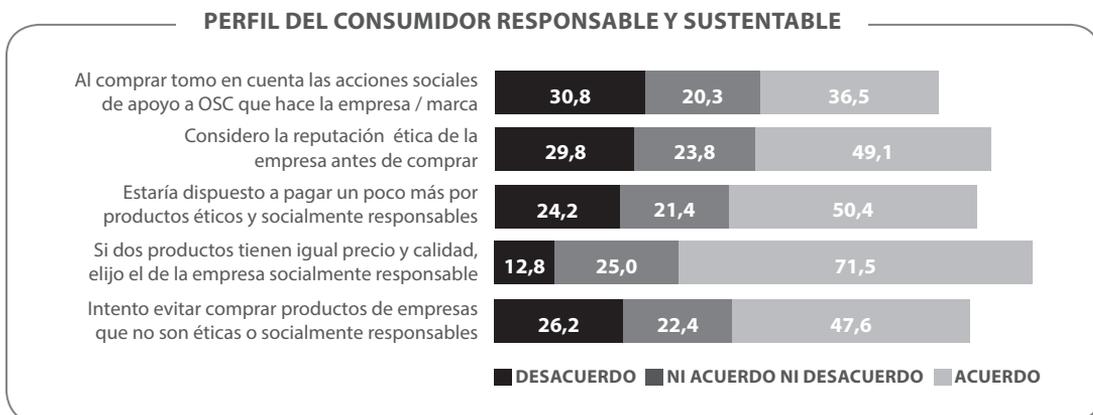


Los resultados muestran que la identificación de los consumidores involucra sólo a uno de cada cuatro en el caso de la OSC y de la empresa, lo que implica que ambas deben lograr una mayor cercanía con sus clientes y donantes por medio de acciones de marketing de relaciones que superen una mirada “mercantilista” o “hedonista” circunstancial. Los resultados sobre la identificación con la campaña son un tanto mejor, uno cada tres se siente verdaderamente identificado con la campaña. Es decir, la notoriedad y el atractivo de la campaña expresada muchas veces con un fin concreto y medible son con quien más se han sentido identificado los consumidores donantes. Esto es sin duda fundamental para lograr el objetivo perseguido de la compra del producto, la donación o la acción que se expresa en la campaña de Marketing de Causa.

EL CONSUMIDOR RESPONSABLE Y SUSTENTABLE (CRS)

Por último, se muestra en el Gráfico 6 la auto-percepción de consumidor responsable de quienes participaron en el presente estudio. Se evidencia un nivel elevado de *conciencia* (50%) respecto de evitar comprar marcas no socialmente responsables o empresas de baja reputación y una elevada *intención de pagar más* (50%) por productos “verdes”. Además, a igualdad de precio y de calidad, el 70% manifiesta elegir por el nivel de responsabilidad social de la marca. Sin embargo, los consumidores expresan una menor consideración a la hora de comprar si las empresas/marcas desarrollan acciones de apoyo a las OSC.

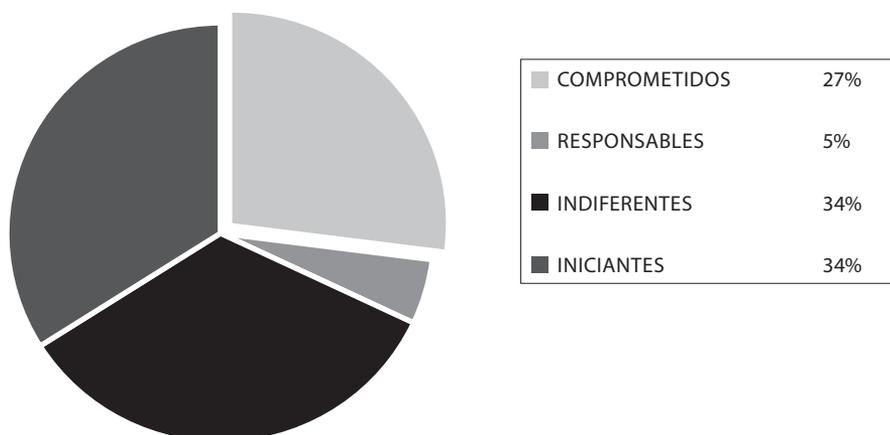
Gráfico 6. El Consumidores Responsables y Sustentable



Para armar tipologías de CRS se construyó un indicador de perfil de consumidor responsable, en función del promedio de respuestas a los ítems de la escalas. Se recuerda que dichas escalas fueron medidas en una puntuación del 1 al 7 donde 1 es igual a “Totalmente en Desacuerdo” y 7 “Totalmente de Acuerdo”. Los tipos resultantes fueron las siguientes y se muestran en el Gráfico 7:

- a. **Indiferentes:** quienes cuyas valoraciones promedios están entre 1 y 4, representando a quienes están “totalmente o parcialmente en desacuerdo”;
- b. **Iniciantes:** quienes valoran entre 4 y 5: “ni acuerdo ni en desacuerdo”;
- c. **Comprometidos:** quienes valoran entre 5 y 6: “parcialmente de acuerdo”;
- d. **Responsables:** quienes tienen puntuaciones superiores a 6: “de acuerdo”;

Gráfico 7. Tipologías de Consumidor Responsables y Sustentables



El perfil de estos tipos se muestra en la tabla 4, no encontrándose diferencias significativas en términos estadísticos en función de la edad, los estudios realizados, pero sí en términos del sexo.

TABLA 4 Perfil de Tipologías de CRS

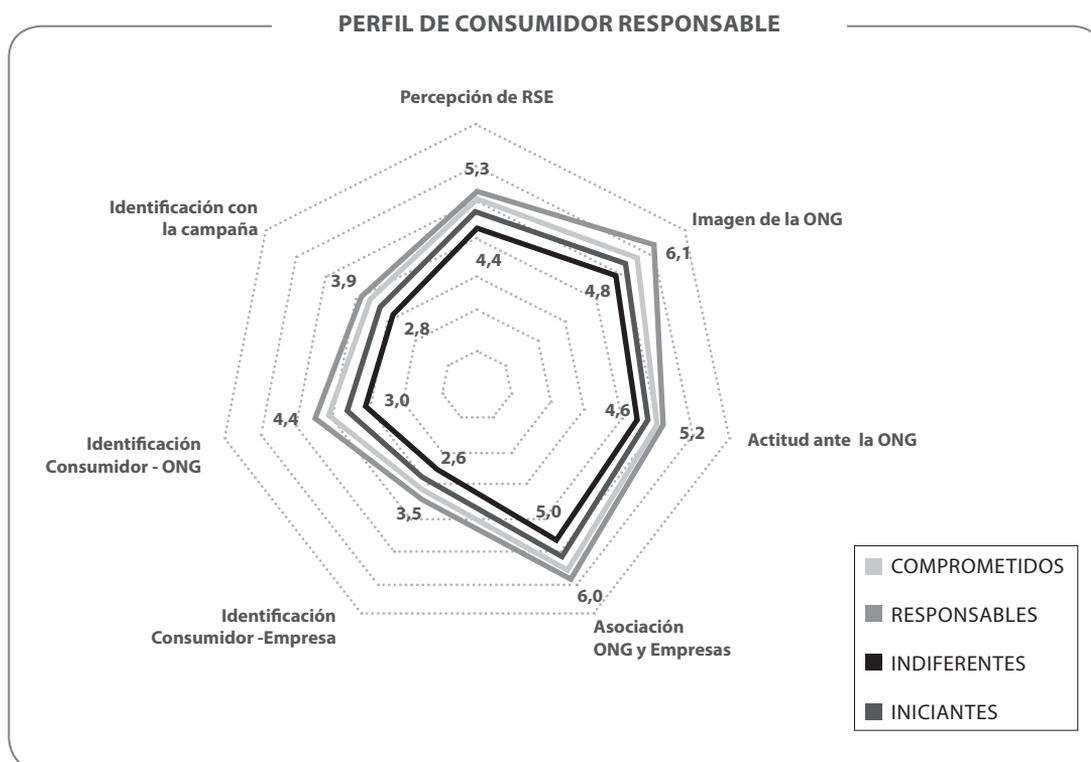
	Indiferente 34%	Iniciante 34%	Comprometido 27%	Responsable 5%
Femenino	42%	59%	46%	57%
Masculino	58%	41%	54%	43%
Menos de 30	29%	32%	30%	29%
Entre 31 y 45 años	33%	24%	16%	24%
Entre 46 y 65 años	31%	36%	45%	38%
Más de 65 años	7%	8%	9%	9%
Secundario completo o inferior	19%	15%	10%	28%
Universitario incompleto	32%	29%	32%	24%
Universitario completo	49%	56%	58%	48%

Por último, se muestra en el Gráfico 8 las diferencias en las valoraciones de las escalas utilizadas en el presente estudio en función de la tipología de CRS, siendo en todos los casos estadísticamente significativas:

- a. actitud ante la OSC,
- b. la actitud ante el Marketing de causa,
- c. la identificación con la OSC,
- d. la identificación con la empresa,
- e. la identificación con la campaña,
- f. la imagen de la OSC y
- g. la percepción de la alianza empresa-OSC.

Se comprobó que a mayor conciencia de CRS mayor es la actitud, la identificación, la imagen de las OSC y la percepción positiva de las alianzas Empresa-OSC para desarrollar marketing de causa.

Gráfico 8. Perfil de los Consumidores Responsables y Sustentables





CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

En vista a contribuir a la línea de trabajo que investiga la conveniencia de las Alianzas entre ONG y Empresas en el marco de la RSE, y de la necesidad de dar respuestas a necesidades sociales, se planteó el objetivo de conocer la valoración del consumidor donante respecto de la actitud general ante las OSC y las campañas de marketing de causa. Respecto de las hipótesis planteadas podemos afirmar lo siguiente. Primero, que las H_1 y H_2 han sido confirmadas, es decir, que existe una alta conciencia respecto del rol de las OSC en la sociedad actual y sobre la necesidad de éstas de recaudar fondos por medio de acciones que muchas veces implican desarrollar con empresas, campañas de Marketing de Causa a fin de lograr visibilidad, notoriedad y mayor intención de colaborar con las OSC. Ésto no necesariamente implica que los consumidores donantes estén dispuestos a pagar más por marcas que hagan donaciones a OSC.

Segundo, era de esperar valoraciones más elevadas de la percepción de la RSE por parte de las empresas participantes de las campañas de marketing de causa, pues sólo uno de cada tres encuestados percibe a sus marcas como responsables, y sólo una de cada cuatro es percibida como que tiene verdadera vocación y compromiso social. Tal vez, sea porque estas empresas son justamente las que están en proceso de querer cambiar su imagen actual mediante este tipo de campaña. De modo que concluimos que no hay evidencia suficiente para afirmar respecto de H_3 , que por participar de estas campañas la empresa logre o tenga una mejor percepción de RSE.

Tercero, la hipótesis H_4 queda confirmada; los consumidores donantes tienen muy claro cuáles son los objetivos perseguidos por las empresas y OSC en dichas campañas, percibiéndolas como acciones más de corto plazo que alianzas estratégicas. Siguiendo esta línea argumental surge la evidencia de los datos de que el consumidor donante esté más identificado con la campaña que con los actores involucrados, de modo que la H_5 queda comprobada de manera parcial. Se puede decir que la campaña, por sus características, va a lograr mayor notoriedad, conocimiento y visibilidad de la OSC e incitar a la acción de donar, pero no va a producir efectos en un mayor compromiso afectivo e identificación, pues esto depende de cuestiones de personalidad y de la conformación de vínculos que se logran con el tiempo, a partir de una estrategia de marketing de relaciones.

Cuarto, se comprueba que existe una mayor conciencia responsable en general por parte de los consumidores donantes. Sin embargo, sólo el 5% son *consumidores responsables sustentables* a la hora de considerar sus criterios en la compra, siendo la mayor parte de estos *consumidores comprometidos* (promesa) o *iniciantes* en algunas de estas conductas. Se comprueba que los más *responsables* son los que tienen mejor puntuación en las escalas valoradas, de modo que la H_6 queda confirmada en los términos expresados.

Estas afirmaciones señaladas permiten extraer algunas implicancias de relevancia para la gestión de ambos actores. Si consideramos que la empresa duda del beneficio que obtiene de las acciones de RSE y de la credibilidad percibida en los consumidores y la comunidad (pues su interés final reside en lograr mantener o fortalecer su reputación dentro de la sociedad), queda ahora demostrado que un camino de actuación de mayor impacto es efectuar tales acciones de RSE en alianza con una ONG que cuente con una buena imagen dentro de la sociedad. Por su parte, la ONG lo que logra no es tanto capitalización en cuanto a reputación, sino el logro

de otros objetivos y necesidades como es la oportunidad de captación de mayores fondos o el logro de mayor visibilidad en la medida que dichas campañas suponen una exposición pública importante en los principales medios nacionales. Está debidamente demostrada que estas campañas son una oportunidad para ambas de lograr despertar la atención de los consumidores donantes, pero requiere de desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones si se busca, en el caso de la empresa mayor fidelidad y reputación, y en el caso de la OSC, mayor compromiso como donante o futuro voluntario.

Los resultados de este estudio deben matizarse atendiendo a una serie de limitaciones propias y a partir de las cuales deben leerse estos resultados. En primer lugar, la muestra de campañas reconocidas por los consumidores es reducida respecto del total de campañas que se efectúan, e involucra a las ONG más grandes con empresas reconocidas del sector de los medios de comunicación, consumo masivo e instituciones financieras. Segundo, el ámbito geográfico está limitado solamente a una ciudad de la República Argentina, que no representa la totalidad y limita la generalización de las conclusiones aquí expresadas. Tercero, la evaluación de las campañas por parte de los consumidores se refiere solamente a la campaña que más recordada y preferida, siendo la elección de la OSC y empresa evaluadas, una elección subjetiva de los participantes. Finalmente, la tipología de CRS está construida sobre una escala de comportamiento de compra declarada y un indicador muy exigente en la determinación de las tipologías que debería ser profundizado.

Los hallazgos, conclusiones y limitaciones de este trabajo sugieren la necesidad de explorar nuevas líneas de investigación. En primer lugar, profundizar los impactos que en los actores involucrados tiene la participación conjunta en campañas de Marketing de Causa a partir de los objetivos, que en el caso de la ONG son muy diversos según lo señalado (visibilidad, notoriedad, credibilidad, etc.). Segundo, considerar la percepción de las acciones de RSE como una dimensión multidimensional tiene sus limitaciones. Tercero, sería interesante contrastar el modelo frente a diferentes tipológicas de consumidores responsables o a la identificación del consumidor con la empresa y con la ONG, o con diferentes motivaciones o causas que soportan los consumidores. Finalmente, será necesario también la contrastación en diferentes contextos geográficos y de situaciones económicas a través de la réplica del presente estudio, de modo que permitan la generalización del modelo expuesto. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Alvarado Herrera, A., Schlesinger García, M. W.** (2008). "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24 (108), 37-59.
- **Anderson y Naurus** (1990) "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, January, pgs.42-58.
- **Austin J. E.** (2000). "Strategic collaboration between nonprofits and businesses". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, nº 1, pgs. 69-97.
- **Austin, J. E. y Seitanidi, M. M.** (2012). "Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, nº 5, pgs. 726-758.
- **Austin, J. E. y Seitanidi, M. M.** (2012). "Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, nº 6, pgs. 929-968.
- **Ballesteros, C.** (2001). *Infancia y mujer en el tercer mundo. Análisis ético de la publicidad de las ONGD en España 1998-2001*. I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo (págs. 405-416). León: Universidad de León.
- **Ballesteros, C.** (2001). *Marketing con causa, Marketing sin efecto. el marketing con causa y la educación para el desarrollo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- **Ballesteros, C.** (2002). *Supermercado de la Solidaridad*. En L. Nieto, *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (págs. 89-134). Barcelona: Icaria.
- **Barney, J. B.** (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management* 17, 99-110.
- **Barroso Méndez, M. J, Galera Casquet, C., Valero Amaro, V. y Galán Ladero, M.M.** (2015) "diseño y validación de una escala para medir el éxito de procesos de Asociación entre Empresas y Ongd", Aemark 2015.
- **Barroso Méndez, M. J, Galera Casquet, C. y Valero Amaro, V.** (2013) "Alianzas entre Empresas y Ongs en el ámbito de la Rsc: proposición de un modelo de éxito", Aemark 2013.
- **Barroso, M. J., Galera, C., Valero, V. y Galán, M.M.** (2012) "Corporate social responsibility: a study of savings banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30, Nº 6, pgs. 414 - 435.
- **Battacharya y Sen,** (2003) "Consumer-Company Identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies". *Journal of Marketing*, Vol. 67 (April), p.76-88.
- **Bianchi, E., Carmeló, B., Tubaro, D., y Bruno, J. M.** (2014). "Conciencia y acciones de consumo responsable en los jóvenes universitarios" *Escritos Contables y de Administración*, 4(1), 81-107.
- **Bianchi, E., Ferreyra, S., y de Gesualdo, G. K.** (2014) "Consumo responsable: diagnóstico y análisis

comparativo en la Argentina y Uruguay". *Escritos Contables y de Administración*, 4(1), 43-79.

- **Bianchi, E., Gracia Daponte, G., Bruno, J., Giorgis, M.** (2015) "Los vínculos de cooperación entre las ONG y empresas para el fortalecimiento institucional en el marco de la Responsabilidad Social (RSE)", XXIX Encuentro de Docentes de Comercialización de Argentina y América Latina, 17 al 19 de Septiembre de 2015.
- **Bigné et al.** (2005) "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural". *Universia Business Review*, Primer Trimestre, p. 14-27.
- **Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., Ruiz-Mafé, C., & Sanz-Blas, S.** (2010). Consumer behavioural intentions in cause-related marketing. The role of identification and social cause involvement. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(2), 127-143.
- **Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., Ruiz-Mafé, C., & Sanz-Blas, S.** (2012). Cause-related marketing influence on consumer responses: The moderating effect of cause-brand fit. *Journal of Marketing Communications*, 18(4), 265-283.
- **Brown, T. y Dacin, P.** (1997). "The company and the product: corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, Vol. 61 (January), p. 68-84.
- **Carrigan, M. y Attalla, A.** (2001). "The myth of the ethical consumer: do ethics matter in purchase behaviour?". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, núm. 7, p. 560-577.
- **Consejo Publicitario Argentino** – www.consejopublicitario.org
- **Cormier, D. y Magnan, M.** (2003): "Environmental reporting management: A continental European perspective". *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 22, pgs. 43-62.
- **Cortina, A.** (2002). "Por una ética del consumo". Taurus, Madrid
- **Cortina, A., Contreras, I.** (2003), "Consumo...luego existo". Cuaderno de Cristianismo i Justicia 123, Barcelona
- **Costa, J.** (2003). Creación de la imagen corporativa, el paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 34(8), 1-15.
- **Currás Pérez, R.** (2012) "Antecedentes y consecuencias de la identificación del consumidor con la empresa: revisión conceptual y clasificación". *Cuadernos de Administración*, 25(44), 93-115.
- **De la Cuesta y Valor** (2003): "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín económico del ICE*, n. 2755, 7-19.
- **De la Fuente, J.M. y de Quevedo, E.** (2003): "The concept and measurement of corporate reputation: An application to Spanish financial intermediaries". *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, nº 4, pgs. 280-301.
- **Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen, S.** (2007). "Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility The of Competitive Positioning". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 24: pgs. 224-241.
- **Fernández, D. y Merino, A.** (2005). "¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social

corporativa? Percepción de los consumidores". *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, p. 2-17.

- **Fombrun, C. y Shanley, M.** (1990) "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- **Forte, M. y Lamont, B.T.** (1998): "The bottom line effects of greening: implications of environmental awareness". *Academy of Management*, 12 (1), 89-90.
- **Fundación Ecología y Desarrollo** (2004). Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003, acceso libre en: <http://www.ecodes.org/documentos/archivo/anuarioRSC.pdf>
- **Galán Ladero, M. M.** (2013) "Capítulo 1: Marketing con causa: ¿oportunidad o solidaridad?". En Rey Pino, Juan Miguel; Polo Peña, Ana Isabel (coords.): *Marketing y Sociedad: Aplicaciones sectoriales del marketing no lucrativo*. Editorial Universidad de Granada, Granada (España).
- **Galán Ladero, M. M.; Galera Casquet, C.; Valero Amaro, V; Barroso Méndez, M. J** (2013) "Sustainable, socially responsible business: the cause-related marketing case. A review of the conceptual framework". *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2 (4), pp. 35-46.
- **Galán Ladero, M. M.; Galera Casquet, C.; Wymer, W.** (2013): "Attitudes towards cause-related marketing: determinants of satisfaction and loyalty". *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 10 (3), pp. 253-269.
- **Galán Ladero, M. M., Casquet, C. G., Amaro, V. V.** (2005). El marketing con causa como estrategia publicitaria. *SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 1764-1775.
- **Galán Ladero, M. M.; Galera Casquet, C.; Valero Amaro, V.** (2004): "La convergencia del Management y del Marketing en el ámbito de las causas sociales. Una referencia al caso español". *Investigación y Marketing*, 85 (Diciembre), pp. 52-62.
- **García de los Salmones, M. d. M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I.** (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- **García Rodríguez, F.J.,** (2002). La reputación como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades [tesis doctoral]. Universidad de La Laguna.
- **García-Rosell, J.C. y Moisander, J.** Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective. *European Advances in Consumer Research*. Volume 8, © 2008
- **Geierhos, M.,** Marketing con causa ¿una herramienta estratégica o una moda pasajera?, Proyecto fin de carrera, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2000
- **Hall, R.,** 1993. A framework linking intangibles resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14, 607-618.
- **King, B. G. Y Whetten, D. A.** (2008): "Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization". *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, nº 3, pgs. 192-207.
- **Lichtenstein, D., Drumwright, M., y Braig, B.** (2004). "The effect of Corporate Social Responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits". *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), p. 16-32.

- **Marín Rives, L. y Ruiz de Maya, S.** La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones *Universia Business Review*, núm. 13, primer trimestre, 2007, pp. 62-75
- **Medina, A.** (2014) Mejora tu reputación con una campaña social. ¿Qué tan difícil es desarrollar una Campaña social? Una experta te comparte sus claves para retribuir a la sociedad y mejorar la reputación de tu marca, *Alto Nivel*, México, 1 de Julio de 2014.
- **Morgan, R. M. y Hunt, S. D.** (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pgs. 20-38.
- **Pérez, A., García De Los Salmones Sánchez, M. y López Gutiérrez, C.** (2015) "Análisis de la interacción entre Reporting a grupos de interés e industria para explicar la reputación corporativa en España", *Aemark* 2015.
- **Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I.** (2012): "The role of CSR in the company identity of banking service providers". *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, nº 2, pgs. 145-166.
- **Pérez, S., Álvarez González, L., y Rey García, M.** (2014). La innovación social como resultado de los acuerdos de cooperación empresa-organización no lucrativa, *Aemark* 2014
- **Santesmases Mestre, M.** (1999): *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 4ª edición. Pirámide, Madrid.
- **Selnes, F. y Sallis, J.** (2003). "Promoting Relationship Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pgs. 80-95.
- **Sen y Bhattacharya** (2001) "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility". *The Journal of Marketing Research*, Vol. 38, núm. 2, p. 225-243.
- **Valor Martínez, C; Merino de Diego, A.** (2008) "Empresas y ONG en el marco de la responsabilidad Social Empresarial: un análisis empírico de su relación en la esfera privada", *Cuadernos de CC.EE y EE.*, nº 54, pp.11-34
- **Valor Martínez, C; Merino de Diego, A.** (2008) "La relación pública entre empresas y ONG. Análisis de su impacto en la elaboración de políticas públicas en el marco de la RSE", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 63, Diciembre de 2008, pp. 165-189.
- **Villafañe, J.** (1996). *Principios de teoría general de la imagen*, Madrid, España: Pirámide.
- **Wymer, W.W. Y Samu, S.** (2003). "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 11, Nº1, pgs. 3-22.

ANEXO I - CAMPAÑAS DE MARKETING CON CAUSA

Nro	Campaña de Marketing de causa	ONG	EMPRESA
1	Mi Primer Libro	Fundación Leer	Banco Santander
2	Un abrigo al Corazón	Fundación Comipaz	Radio Cadena 3
3	Campañas de Tapitas	Hospital Infantil	Radio Mitre
4	Maratón de Papel		
5	Sopa Solidaria	Banco de Alimentos	Knorr
6	Frío cero. Mesa en la Calle	Red Solidaria	Carrefour
7	Redondeo Solidario	Fundación Garranham	Banco Galicia
8	Una historia detrás del frasco	Fundación Conin	Patagonia Berriés
9	Carrera del Pato	Hombre Nuevo	Tarjeta Cordobesa
10	Unidos por una buena causa	Bomberos	Tarjeta Naranja
11	Sumate a la carrera contra la pobreza	Un techo para mi país	Dakar
12	Donación de vuelto		Pago Fácil
13	Con tu Fiat, construí esperanza		Fiat
14	Alcancías McDonalds	Ronald McDonalds	Mc. Donald
15	Sonrisas sobre ruedas	Unicef	Chevrolet
16	Tu cambio tu cambiar vidas		Carrefour
17	Tu peso, pesa		Mimo&Co.
18	Un sol para los Chicos		Canal 13
19	Redondee para los Chicos		Farmacy
20	Mr. Musculo y Techo	Techo para mi país	Johnson & Johnson
21	Unidos por el agua	Fundación Plurales	Villa del Sur
22	Deja tu huella, una reserva por más reservas	Banco de Bosques	Villavicencio
23	Mes de abrazos	Fundación Manos Abiertas	Grido
24	Vuelto Solidario		HPFarma
25	Tu sonrisa vale		Tarjeta Naranja
26	Tu pequeña ayuda es gigante		

ANEXO II ESCALAS E ÍTEMS UTILIZADOS

Variables	Ítems *
1 Actitud ante el marketing de causa	Me gusta la idea de comprar productos que donan parte de sus beneficios a una causa social o OSC Si una empresa esta donando parte de sus beneficios a una OSC o causa social, es más probable que compre sus productos Las empresas que anuncian que están donando parte de sus beneficios a una OSC o causa social son buenos ciudadanos corporativos Estoy dispuesto a pagar más por un producto si el fabricante está donando parte de sus beneficios a una causa social o OSC
2 Actitud ante la OSC	Considero que la labor de las OSC es necesaria para ayudar a los demás Creo que las OSC se preocupan por recaudar dinero, pero no sabemos que hacen con ello Creo que hay otras formas más eficaces de ayudar que las OSC's Creo que sería necesario que todos nosotros colaboráramos de algún modo con una OSC
3 Percepción de Responsabilidad Social	Es una marca socialmente responsable Ayuda a las OSC de su comunidad Devuelve algo de lo que ha recibido de la sociedad Cuando actúa lo hace pensando en la sociedad Se comporta en forma honesta/ética con sus clientes
4 Imagen de la OSC	La OSC es una asociación muy innovadora Considero que es una entidad de avanzada en su campo La OSC es una entidad muy cercana a sus beneficiarios
5 Percepción de los objetivos de la alianza/campaña	Buscan mayor aceptación de su actividades por parte de la comunidad Buscan incrementar la fidelidad de los clientes y donantes Buscan incrementar los recursos para los proyectos de OSC
6 Identificación con la empresa	Cuando alguien critica a esta empresa me lo tomo como un insulto personal Estoy interesado en lo que los otros dicen de esta empresa Cuando hablo de ... hablo de 'nosotros' más que de 'ellos' El éxito de la empresa me lo tomo como un éxito personal Siento como un halago personal, cuando alguien halaga a la empresa/marca
7 Identificación con la OSC	Soy similar a lo que creo que esta OSC representa. La imagen que tengo de esta OSC se superpone con mi propia imagen. Soy similar a la forma en que percibo esta OSC
8 Identificación con la campaña	Me siento identificado a esta campaña Cuando alguien critica esta campaña me lo tomo como un insulto personal El éxito de esta campaña me lo tomo como un reto personal
9 Consumidor Responsable Sustentable (CRS)	Intento evitar comprar productos de empresas que no son éticas o socialmente responsable Si dos productos tienen igual precio y calidad, elijo el de la empresa socialmente responsable Estaría dispuesto a pagar un poco más por productos éticos y socialmente responsable Considerado la reputación ética de la empresa antes de comprar Al comprar tengo en cuenta las acciones sociales de apoyo a OSC que hace la empresa/marca

*Escala de Likert de 7 puntos

