



## TÍTULO

**LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS AVANZADAS  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL**

**EL CASO DEL SELLO SOCIAL DE PONTA GROSSA - BRASIL**

## AUTORA

**Cristina Kapp**

Directora  
Tutor  
Curso  
ISBN

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2011**

Oneida Álvarez Figueroa

Francisco Javier Caro González

I Máster en Evaluación de Políticas Públicas (2007)

978-84-694-3710-0

©

Cristina Kapp

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



**LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS AVANZADAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL:**

El caso del Sello Social de Ponta Grossa - Brasil

Tesina presentada como conclusión del I Master Iberoamericano en Evaluación de  
Políticas Públicas

CRISTINA KAPP

Prof<sup>o</sup> tutor: Dr. Francisco Javier Caro González (*Universidad de Sevilla*)

Directora de la tesina: Dr. Oneida Álvarez Figueroa (*Universidad de La Habana*)

Huelva, España  
2010

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	04
 <b>CAPÍTULO 1</b>	
ANTECEDENTES.....	08
1.1. Objetivos.....	08
1.1.1. Objetivo general.....	08
1.1.2. Objetivos específicos.....	08
1.2. Justificación.....	08
1.3. Ámbitos específicos.....	09
1.4. Delimitación temporal y espacial de la tesis.....	09
 <b>CAPÍTULO 2</b>	
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Contexto histórico y primeras definiciones.....	10
2.2. El fin de las fronteras y la fuerza de la comunicación.....	12
2.3. Los primeros pasos de la evaluación.....	13
2.4. La Responsabilidad Social Organizacional.....	15
2.4.1. Elementos de la RSO.....	18
2.4.2. Instrumentos de gestión de la RSO.....	22
2.4.2.1. Comunicación y evaluación en la RSO.....	23
a. Transparencia informativa ( <i>Accountability</i> ).....	23
b. Diálogo/ <i>gobernanza</i> .....	27
c. Relación con los medios de comunicación y la opinión pública....	29
2.4.3. Diagnóstico de buenas prácticas de RSO por parte de las administraciones .....	32
2.4.3.1. Unión Europea y España.....	32
2.4.3.2. Brasil.....	34
2.4.4. Ponta Grossa.....	35

### **CAPÍTULO 3**

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SELLO SOCIAL DE PONTA GROSSA.....	38
3.1. Metodología aplicada.....	38
3.1.1. Estudio de caso.....	39
3.2. Plan de evaluación.....	41
3.2.1. Antecedentes.....	41
3.2.2. Características de la evaluación.....	43
3.3. La evaluación de los resultados del “Sello Social” .....	48
3.3.1. Histórico y gestión del Sello.....	48
3.3.1.1. Las certificaciones.....	52
3.3.2. Evaluación de los resultados e impactos.....	55
3.3.2.1. Resultados directos.....	56
3.3.2.2. Impactos y efectos estructurales del Sello Social.....	60

### **CAPÍTULO 4**

RECOMENDACIONES.....	77
4.1. Fomentar la creación de una red social en el municipio en torno al tema “Responsabilidad Social”.....	77
4.2. Fortalecer el concepto de <i>gobernanza</i> .....	80
4.3. Formación.....	81
4.4. Comunicación.....	83
4.5. Aplicación de nuevos indicadores.....	89
4.6. Facilitación.....	90
4.7. Seguimiento y evaluación.....	91

### **CAPÍTULO 5**

BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	100

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina integra el I Master Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas, de la Universidad Internacional de Andalucía, realizado entre los años 2007 y 2010. La investigación se titula “**La promoción de políticas públicas avanzadas de Responsabilidad Social Organizacional (RSO): El caso del Sello Social de Ponta Grossa (PR) – Brasil**” y busca estudiar en profundidad la eficacia de las políticas públicas de incentivos a la implementación de la Responsabilidad Social en las empresas, haciendo un estudio de caso del programa llevado a cabo por el gobierno local del municipio de Ponta Grossa, ubicado en el Estado de Paraná, Brasil.

En esta investigación, evaluaremos variables como la viabilidad de las motivaciones políticas, económicas y sociales para implementar dichas políticas, las estrategias y acciones planeadas, los públicos afectados y los resultados, midiendo la eficacia, la eficiencia y los impactos resultantes de su implementación. Brindaremos especial atención al papel de la comunicación en este proceso de intervención pública, en tanto que se trata de la promoción de una nueva cultura en un territorio.

La Responsabilidad Social Organizacional<sup>1</sup> es una política novedosa y que cada vez gana más espacio en el ámbito socioeconómico, tanto en países desarrollados como en los que se encuentran en vía de desarrollo. Se trata de una política cada vez más fomentada por los gobiernos en las redes empresariales de sus territorios, con vistas al cambio de mentalidad organizacional basado en la responsabilidad, la ética y en la “ciudadanía corporativa”. Es un tema actual, señalado como alternativa viable para la solución de problemas adscritos al ámbito laboral, medio ambiental y socioeconómico. La tendencia es que crezca cada vez más la importancia de este asunto, en las administraciones públicas y entre los propios empresarios, que ya se unen en asociaciones y grupos de discusión sobre el tema. Hay también una vasta bibliografía acerca de la RSO. Sin embargo, las aportaciones no están siempre relacionadas con la

---

<sup>1</sup>Puede recibir diversas nominaciones, como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Corporativa (RSC) u Organizacional (RSO). Como esta investigación envuelve la Responsabilidad Social en gobiernos, PYMEs y en grandes corporaciones, emplearemos este último término, por ser más amplio e incluir tanto empresas cuanto instituciones públicas, es decir, sistemas organizacionales en general.

tendencia creciente de que las administraciones públicas sean promotoras de estas políticas junto al mercado.

Basados en estos conceptos, haremos el estudio de caso sobre la Ley del Sello Social, promovida por el Ayuntamiento de Ponta Grossa, por medio de su Secretaría Municipal de Asistencia Social. Dicha intervención tiene como objetivo general promover y reconocer la Responsabilidad Social de las organizaciones. Esta acción tiene como público-objetivo empresas y órganos gubernamentales del Municipio de Ponta Grossa, que actúen en consonancia con la legislación en vigor y practiquen las Responsabilidades Sociales Interna y Externa, entre otros criterios.

Antes de presentar el proceso de investigación, es importante recordar que medir la contribución de personas o de instituciones para mejorar la calidad de vida no es una tarea fácil. Sobre todo cuando esta relación se hace entre actores tan distintos como el poder público y las empresas y sobre una política novedosa como es el caso del fomento de la Responsabilidad Social Organizacional.

Desarrollar políticas que promuevan el desarrollo es, históricamente, una misión del Estado que, sabemos, tiene sus limitaciones estructurales, políticas, financieras y metodológicas. Conociendo estas limitaciones, otros actores están entrando en el campo de las políticas públicas, aproximando personas e ideas, permitiendo participación, diálogo, transparencia y acciones comunes, respetando las voluntades de los más variados grupos implicados, para al fin, construir una comunidad mejor para vivir. Todos compartimos estos territorios y, por ello, la conciencia de que también tenemos la responsabilidad sobre los mismos es el gran cambio que políticas como estas están generando. A lo largo de esta investigación, se pudo percibir que la administración pública del municipio de Ponta Grossa tiene esta conciencia, evidenciada por las palabras de su secretario de asistencia social. Las empresas entrevistadas mostraron la misma preocupación: el cambio de la sociedad depende del esfuerzo de cada uno, de cada persona, de cada institución que convive en un territorio. Y una vez que todos comparten esta misma idea, ¿por qué no hacer un proyecto en grupo, creando una gran red de relaciones sobre la RSO, con investigaciones y un trabajo intenso para, poco a poco, mejorar los preocupantes indicadores sociales de ciudades como Ponta Grossa?

La Ley del Sello Social es una pequeña muestra de que estos esfuerzos son posibles. Con poco dinero se puede hacer mucho, siempre que haya voluntad. Claro, hay mucho todavía por hacer para que en los próximos años se logre un crecimiento todavía mayor de la calidad y cantidad de comunidades atendidas y de empresas participantes. Además, si se abre más espacio para la participación de las empresas en la construcción o rediseño de la política, se puede ganar también en todos los campos: las empresas - está demostrado - consiguen mayor posibilidad de inversión, cuentan con más recursos estructurales y con la visión de profesionales de varias áreas - administración, comunicación, asistencial social, económicas - que pueden contribuir para la profesionalización y mejorías en la política.

Si se fortalece esta red de relaciones, se difunden más rápidamente los conceptos y las buenas prácticas, llegando a resultados que traigan, definitivamente, una contribución al desarrollo social en el municipio, disminuyendo los índices de desigualdad y pobreza, con un cambio positivo de actitud del empresariado local frente a su entorno, con vistas al desarrollo y a la sostenibilidad. Grandes pasos han sido dados en este sentido y se entiende que el Sello Social está contribuyendo, y mucho, para lograr estos objetivos.

En el campo personal, hacer esta investigación ha sido una gran experiencia académica, en el sentido de reforzar contenidos teóricos y poner en práctica métodos, prácticas y conceptos que hasta entonces estaban tan sólo en los libros. Muchas han sido las dificultades, sobre todo en el sentido de depender de las informaciones de los actores de la política. Un ejemplo son los cuestionarios: aunque el trabajo de promoción haya sido intenso, el retorno no ha sido el deseado. Pero, sin duda, los aspectos positivos han sido muy superiores a los negativos: sentir el ánimo de las personas con el proyecto - sobre todo la gestora Jane Villaca y la asistente social Carla Mendes - que parecen creer verdaderamente en lo que hacen y desear que el programa mejore a cada día. Además, la profesionalidad de las gestoras de comunicación Simone Suzzin y Cristiane Dresch, que han contribuido mucho en el crecimiento y el fortalecimiento de la Responsabilidad Social en sus empresas y en la comunidad ponta-grossense, cada una a su manera. Son buenos ejemplos de personas comprometidas con el desarrollo sostenible de la ciudad, que, a través de sus trabajos, plantan sus semillas para un futuro más próspero para todos. Seguramente, iniciativas como el Sello Social, por medio de estas personas -



como tantas otras que tuvimos la suerte de encontrar en el trabajo de campo de esta investigación – contribuyen para que conceptos como sostenibilidad y desarrollo se transformen en sonrisas y esperanza por parte de las personas que viven en las comunidades menos favorecidas. Actitudes como estas demuestran que el bienestar social es responsabilidad de todos.

A continuación, esquematizaremos los principales puntos tratados hasta ahora, para facilitar el entendimiento de la propuesta de investigación. Dividiremos los temas en: objetivo principal y específicos de la investigación, delimitación geográfica, ámbitos específicos de estudio y metodología a ser aplicada.

Ya en el capítulo siguiente, haremos un marco teórico con mayor profundidad sobre las relaciones actuales entre Estado y mercado en el ámbito de las políticas públicas con vistas al desarrollo, la Responsabilidad Social Organizacional - sus características y certificaciones - y el papel de la evaluación en estos procesos. Además, analizaremos estudios similares de fomento de la RSO de los gobiernos hacia las empresas.

En el segundo capítulo desarrollaremos un plan de evaluación del proyecto antes descrito, finalizando la tesina con nuevas propuestas para asegurar la eficacia y la eficiencia de políticas de fomento y certificación de RSO y las conclusiones generales acerca del tema.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. Objetivos

#### 1.1.1. Objetivo general

Proponer las bases para la promoción pública de políticas avanzadas de Responsabilidad Social Organizacional.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar el marco teórico y las relaciones conceptuales entre la Responsabilidad Social Organizacional y los sistemas de evaluación dentro de los procesos de intervenciones públicas, haciendo un “estado del arte” sobre el tema.
2. Aplicar la discusión teórico-conceptual en la evaluación de la política pública para certificación y fomento de la Responsabilidad Social Organizacional en Ponta Grossa – la Ley del Sello Social.
3. Proponer las bases para el diseño y gestión de políticas que promuevan la Responsabilidad Social Organizacional, acompañadas con sus correspondientes métodos de evaluación, medición y seguimiento.

### 1.2. Justificación

Hablar acerca de la Responsabilidad Social Organizacional es fundamental en la actualidad. Es un tema importante, porque cada vez más el espacio de las relaciones intervencionistas se comparten entre el Estado y el mercado, en un juego de intereses y relaciones que buscan, en definitiva, el fortalecimiento del poder de acuerdo con la lógica del desarrollo y del bienestar de los ciudadanos. Estamos hablando de una nueva área en el campo de las políticas públicas, las cuales queremos observar desde la perspectiva del fomento de la RSO en las empresas privadas, por parte de los Estados.

Es un nuevo campo de estudios sobre todo en lo referente a su evaluación y seguimiento y es particularmente interesante por los aspectos relativos a los sistemas de promoción y certificación de estas políticas.

### **1.3. Ámbitos específicos**

El objeto de la presente investigación está insertado en el ámbito de las políticas públicas, en relación con el campo de la evaluación.

### **1.4. Delimitación temporal y espacial de la tesis**

El horizonte temporal de investigación se comprenderá entre los años 2002 – fecha de la creación de la política de Sello Social - y 2008, centrándose en el municipio brasileño de Ponta Grossa.

## 2. MARCO TEÓRICO

Este apartado está dedicado al desarrollo de un marco teórico sobre la Responsabilidad Social Organizacional bajo la óptica de su promoción y certificación por parte de la administración pública. Se hará la contextualización histórica, económica y sociológica de la RSO, empezando por las discusiones sobre la evaluación de las Políticas Públicas para el desarrollo y las relaciones entre el Estado y el Mercado.

Seguidamente, el foco de interés se transfiere a la Responsabilidad Social, caracterizando esta nueva política en relación a sus acepciones, las motivaciones para su implementación y su ubicación en la relación entre lo público y lo privado. En este apartado desarrollaremos aspectos relacionados con las certificaciones, como *Global Reporting Initiative* (GRI), ISO 14000, SA 8000 y SIGMA, que aseguran un buen desarrollo de esta nueva política. Hablaremos sobre la RSO como política pública y cuando el gobierno es socialmente responsable, además de la importancia de la participación social en la construcción y desarrollo de esta política pública para su eficacia real.

Finalmente, se hará un diagnóstico global de políticas de RSO implantadas por las administraciones públicas, con las prácticas más recientes en este campo. Estos ejemplos serán importantes para poder evaluar la política de fomento de la RSO en Ponta Grossa, a partir del gobierno local, momento en que se hará su diagnóstico en el marco de una economía global. La conclusión del presente capítulo incluye la presentación del proyecto de fomento y certificación de la RSO en las empresas pontagrossenses.

### 2.1. Contexto histórico y primeras definiciones

Contextualizar las transformaciones que ha sufrido el Estado moderno y sus formas de intervención es fundamental para entender la emergencia de la Responsabilidad Social Organizacional y este nuevo panorama de relaciones entre Estado y Mercado en el seno de la sociedad contemporánea. Para ello, haremos un breve análisis de la evolución del Estado y de la política hasta los tiempos actuales, empezando con la visión del “padre” de la sociología moderna, Max WEBER. A finales del siglo XIX, el sociólogo alemán

definía la política como el “intento de participar en el poder o de influenciar la distribución del poder, sea entre varios Estados, sea dentro de un Estado entre los grupos de personas que este contiene” (1999, p. 526). De acuerdo con él, el Estado Moderno, desarrollado y legitimado en occidente, se caracteriza por la racionalización de la administración pública, del Derecho y del proceso político *per se*. Se trata de una alianza entre el Estado y la Jurisprudencia formal, creando una estructura que permite que las instituciones y las leyes regulen y organicen los aglomerados humanos.

Un poco más de un siglo después de esta teoría, las bases de este Estado Racional de Weber –la racionalidad, la legalidad y la burocracia - siguen conduciendo y legitimando las acciones de los Estados modernos. Sin embargo, hoy tenemos un panorama bastante diferente en lo que se refiere a los flujos de poder entre Estado y sociedad. De aquél Estado que dictaba las reglas para la sociedad, pasamos a un sistema que abre caminos desde la sociedad hacia el Estado, con intervenciones que, además, mezclan muchas veces lo privado – entendido aquí como el mercado - y lo público. Gran parte de estos cambios que ha sufrido el Estado encuentran sus raíces en el siglo XX: las dos guerras mundiales en su primera y convulsa mitad es apuntado como el motor de la conversión del Estado Liberal – el *laissez-faire*, la “mano invisible” que controla el mercado - al Estado de Bienestar Social, proveedor de políticas públicas para la satisfacción de las necesidades sociales, o, “aquél en donde se resuelven contingencias individuales a través de mecanismos colectivos, sean de carácter corporativo o estatal” (BÉJAR, 1996, p. 15). Este nuevo Estado es llevado a cabo por el programa social *New Deal*, idealizado por el economista John Maynard Keynes y desarrollado por el entonces presidente estadounidense Franklin Roosevelt entre 1933 y 1937, tras el crack de la Bolsa de Nueva York en 1929, en los Estados Unidos. Para el economista, los fallos de mercado debían ser corregidos con la intervención del Estado en la asignación de recursos, por medio de políticas macroeconómicas de manejo de la demanda agregada, fundamentalmente (ibid., p. 17). Keynes sostenía los principios del liberalismo económico clásico, pero proponía la intervención del Estado en aquellos casos en que se viera perjudicado. Creía que una redistribución de los ingresos y el aumento de la tasa de empleo reactivarían la economía. Y ese es el inicio de Estado interventor, que actúa en la esfera pública con un conjunto creciente de servicios sociales, pensiones, desempleo, salud, educación, que garantizan a los ciudadanos la subsistencia y unos

niveles sanitarios y educativos mínimos en consonancia con los tiempos (Ibid., p. 16). Estas políticas se concretan en programas de intervención social, definidos por BALLART (1992) como “combinación de objetivos y recursos que se organiza para que tenga un efecto en el bienestar de individuos o grupos sociales concretos”. De forma resumida, estos son los pensamientos y acciones que, en mayor o menor grado, sobreviven a los grandes cambios económicos, tecnológicos y políticos de los últimos años.

La discusión acerca del intervencionismo del Estado en la economía es larga y está sujeta a múltiples puntos de vista teóricos. Sin embargo, de acuerdo con ROMÁN (2006), “los problemas sociales de este siglo prueban que la alternativa al mal-Estado no es el no-Estado”, sino un tipo de Estado creador de políticas públicas y administrador de la “red de protección social”. Un Estado democrático de derecho, que renuncia a ser el “solucionador omnipotente de todos los problemas”, delegando “hacia arriba” (al nivel internacional, a organizaciones multilaterales y supranacionales) (PRATS, 2005).

La consolidación de la intervención pública sobre la sociedad, a lo largo del pasado siglo, marca el nuevo modelo de Estado Social de Derecho, el “eje impulsor de la racionalidad y la justicia del sistema” (CARMONA, 2007). Sin embargo, para compatibilizar este Estado Social (intervencionista) con el Estado de Derecho (liberal y abstencionista), hubo la necesidad de introducir significativas transformaciones sobre el modelo estatal original. Una de ellas es la evolución hacia formas de intervención estratégica y de carácter finalista e instrumental y la compatibilidad entre la planificación económica y el principio de libertad de mercado. Es decir, repensar los tipos y formas de intervención, lo que conlleva un replanteamiento de las relaciones entre mercado y Estado.

## **2.2. El fin de las fronteras y la fuerza de la comunicación**

Además de este cambio de modelo de Estado, surge a finales del siglo XX un fenómeno que cambia las estructuras socioeconómicas del mundo occidental: la globalización. La importancia de este tema reside en su relación directa con los cambios de paradigma acerca del desarrollo de nuevas políticas públicas, de su evaluación y de los sistemas comunicacionales existentes actualmente.

La globalización, de acuerdo con PRATS CATALÀ (2005), hace referencia al proceso de integración creciente de las sociedades y las economías no sólo en términos de bienes, servicios y flujos financieros, sino también de ideas, normas, información y personas. En este sentido, se cambia el concepto tradicional de frontera nacional y los caminos se abren, a la vez que se acercan. Ya no estamos hablando del Estado Moderno de Weber, sino de un sistema compartido con agencias e instancias internacionales que no tienen control pleno sobre sus propios territorios. En esta nueva situación, la política nacional no coincide con el espacio donde se juega el destino de la comunidad política nacional. Por ello, tres procesos surgen como fortalecedores de las democracias en tiempos tan turbulentos: la descentralización de los Estados, la globalización de las regulaciones de la economía global, es decir, de las normas, estándares, principios y reglas y la revalorización de lo local y lo singular.

En este contexto, las administraciones públicas tienen nuevos desafíos, como fortalecer la capacidad de previsión y manejo de los conflictos político-sociales y garantizar la coherencia de la acción del gobierno entre sus distintos componentes. Hablar tan sólo de "eficiencia" y "eficacia" (no obstante su importancia) no es suficiente en el análisis de las acciones del Estado en la sociedad. Hay que concentrarse en lo que podría llamarse la capacidad de influir en el futuro, en la dirección deseada, es decir, la formulación de las políticas públicas habrán de responder a un enfoque de sistemas, a un razonamiento moral y a la afirmación de valores, la participación intelectual de toda la sociedad sobre una base pluralista, la gestión de las crisis y el aprendizaje constante. Las administraciones públicas deben saber gestionar los riesgos de largo plazo; mirar hacia las necesidades internas pero sin jamás perder de vista los cambios del entorno externo. Por eso, debe fortalecer las capacidades de formulación de políticas públicas en un contexto de globalización, buscar desarrollar la competitividad territorial y la solidaridad internacional (DÍAZ, 2007).

### **2.3. Los primeros pasos de la evaluación**

En este nuevo modelo social, global, complejo, "desterritorializado", cercano y comunicativo, gana cada vez más fuerza la evaluación de las políticas públicas como herramienta para garantizar un buen cumplimiento de las intervenciones públicas en el seno social. Conforme la definición de Rossi y Freeman (apud MÁRQUEZ y OSUNA,

2007), evaluación es “la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social”. Es un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de informaciones que puede estar presente en la planificación, implementación y/o impacto de las intervenciones sociales como herramienta para el desarrollo social. Busca garantizar el cumplimiento de requisitos básicos, tales como la bondad de la intervención, la eficacia, la eficiencia y la transparencia, en el desarrollo de política pública, para que llegue, en definitiva, a los resultados esperados.

Como todos los fenómenos sociales actuales, la evaluación es resultado de un largo camino político y social que se fue construyendo en las sociedades occidentales en la historia reciente, y de forma más intensa en el siglo XX, con la institucionalización del Estado de Bienestar Social. Su desarrollo está, también, relacionado con los cambios ideológicos y políticos desde su inicio hasta los días de hoy, los esfuerzos para la modernización de las administraciones públicas, acompañando el perfeccionamiento de las técnicas y métodos utilizados en el estudio de las intervenciones públicas.

La institucionalización de la evaluación hace que, actualmente, los organismos públicos estén muchas veces obligados a ser objetos de la misma por normas internacionales, lo que ilustra el importante espacio que este campo de estudio viene construyendo. Es el caso de la Unión Europea, que obliga todos los países beneficiarios de los Fondos Estructurales a realizar evaluaciones en todas las áreas afectadas como forma de garantizar la eficacia y la eficiencia en la asignación de recursos. Las universidades e instituciones sin ánimo de lucro abren también espacio para el debate y el aprendizaje de este tema, fortaleciendo la institucionalización de la evaluación.

La evaluación sistemática de los programas sociales se realiza con el propósito básico de mejorar la gestión administrativa, la planificación y el control de intervenciones y para asegurar la transparencia financiera (ROSSI y FREEMAN, 1979, p. 15). Hay tres tipos principales de evaluación: en el diseño (*ex-ante*), el foco está en el alcance y en la gravedad de los problemas que requieren la intervención social, y en diseñar programas para servir a los objetivos de mejora deseados; la evaluación intermedia, en este caso, la



preocupación es si la intervención está llegando a su público objetivo y si está realizando los objetivos, servicios y beneficios anteriormente planificados. Cuando la intervención finaliza, hay interés en conocer la eficacia, eficiencia y magnitud de sus impactos en la evaluación *ex-post*.

Algunas evaluaciones consideran todos estos momentos: el diseño, la gestión y los impactos; otras, se dirigen a solamente algunos aspectos de ellos. En todos los casos, lo que se busca es proporcionar un conjunto de datos válidos y fiables, respetando el contexto político y las limitaciones éticas y de tiempo, dinero y recursos humanos.

En el siguiente capítulo de esta investigación, profundizaremos los tipos de evaluación, criterios y aproximaciones metodológicas, aplicados en el programa específico del Sello Social.

Todos estos conceptos antes descritos, sobre la evaluación en los diferentes modelos de Estado y sociedades, son importantes para comprender el funcionamiento de una nueva política pública: La Responsabilidad Social Organizacional, que veremos con más profundidad en el siguiente apartado.

#### **2.4. La Responsabilidad Social Organizacional**

En la década de 1990, se hizo evidente lo que se denominó “crisis de legitimidad de la globalización”: un mundo marcado por el consumo generalizado, motivado por el lucro de las grandes corporaciones, sin preocupaciones medioambientales o con la mejoría de las condiciones laborales. Presionados por grupos de la sociedad civil reunidos en movimientos antiglobalización y organismos internacionales - que demostraban sus preocupaciones por el medio ambiente y sus motivaciones por justicia social y equidad -, además de las incidentes publicidad negativa generada por denuncias relacionadas con asuntos sociales, ecológicos y laborales, las corporaciones empezaron a adoptar nuevas políticas de gestión socialmente responsables, que, poco a poco, se concretaron en un nuevo paradigma de gestión, con un nuevo papel de las empresas en la sociedad. Es en este ámbito global gana forma la nueva política corporativa de Responsabilidad Social Organizacional, que trata de acabar con algunas de las fronteras entre el Estado y el Mercado, lo local y lo global, lo público y lo privado. Las empresas empiezan a asumir

papeles que eran tradicionalmente asumidas por el Estado, en una “remercantilización” de los espacios públicos (KRIESTENSEN, 2001, apud IE3E, 2006). Este es el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible<sup>2</sup>, un proceso de largo plazo generador de progreso económico, social, cultural, político y medioambiental para las comunidades. Este desarrollo polivalente de carácter integral pasa a ser el objetivo de esta nueva práctica corporativa, que abandona el sistema de atención prioritaria a los *shareholders* (accionistas) para atender a las demandas de todos los grupos de interés de una organización, o *stakeholders*<sup>3</sup>. No se trata de la privatización de los derechos sociales (público x privado), porque sus principios no sustituyen las legislaciones nacionales, sólo las complementan. Se trata de un nuevo modelo de gobierno corporativo, que puede resultar un instrumento útil para la promoción de los derechos humanos, laborales y medioambientales.

En este estudio, utilizaremos como base la definición de la Comisión Europea, presente en el Libro Verde (2001): “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Este documento europeo establece las líneas maestras en torno a las cuales ha de girar el debate sobre la RSO en la Unión Europea, pero representa también una referencia teórica para las otras regiones del mundo. Defiende la gestión integrada de la Responsabilidad Social, el desarrollo de informes y auditorías sobre RSO, el incremento de la transparencia respecto a las etiquetas sociales y ecológicas, la inversión socialmente responsable y la calidad del empleo. Sobre este último punto, el Libro recoge la necesidad de ampliar el diálogo social a las cuestiones

---

<sup>2</sup> La Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (*Comisión Brundtland*) definió Desarrollo Sostenible, en 1987, como “el que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”. Según este planteamiento, el desarrollo sostenible busca satisfacer a las necesidades del presente, fomentando una actividad económica que suministre los bienes necesarios a toda la población mundial; satisfacer a las necesidades del futuro, reduciendo al mínimo los efectos negativos de la actividad económica, tanto en el consumo de recursos como en la generación de residuos, de tal forma que sean soportables por las próximas generaciones.

<sup>3</sup> Por *stakeholders*, o partes interesadas, se entiende “cualquier individuo, grupo u organización que pueda afectar o resultar afectado por las actividades de la empresa; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la firma para su supervivencia”. La definición de Rodríguez Fernández (apud LAFUENTE et. Al., 2003), demuestra que hoy, los públicos de una empresa van más allá de los *shareholders*, o accionistas, como un síntoma de este cambio de gestión que viven hoy las corporaciones.

sociales y medioambientales de las empresas. Para entender mejor este nuevo paradigma de gestión empresarial, también nos interesa conocer el concepto desarrollado por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (VEGA, 2005):

La Responsabilidad Social de las empresas es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. ... es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desarrollo social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender a las demandas de todos ellos, y no únicamente las de los accionistas o propietarios.

Muchas son todavía las discusiones acerca de la sostenibilidad de esta nueva política empresarial. Pero ya se puede afirmar que la Responsabilidad Social no es una moda pasajera. Es un nuevo modelo de corporación sostenible cuyo discurso está basado en la relación interdependiente entre solidaridad y estrategia. Para BELIZÁRIO (2006), la forma de justificar la adopción de la RSO en el campo empresarial utiliza el discurso funcionalista, según el cual se hace creer que la sociedad puede ser comparada con sistemas biológicos, donde cada parte ejerce su función y todas tienen un único objetivo común: el bien común. En este discurso, la primera justificación es que las empresas sustituyen el papel del Estado frente a la pasividad del modelo neoliberal en satisfacer las prerrogativas del bienestar de la sociedad; y la segunda es cómo debe ser la empresa para que cumpla de forma adecuada esta nueva función. Con un consumidor cada día más crítico, más preocupado con la manera con que las empresas utilizan sus insumos, las empresas pasan de relacionarse con la sociedad para fabricar sus productos a actuar correctamente, respetando estas relaciones en toda su cadena productiva, desde los proveedores, empleados, consumidores, accionistas y la sociedad en general. Estas empresas adoptan la RSO como respuesta a nuevas demandas y presiones sociales, como una mera opción reactiva de la empresa, que analiza los riesgos de no atender a esta demanda, convirtiendo la RSO en una moda empresarial o de acciones de marketing y comunicación con el trasfondo de la gestión responsable que se relaciona únicamente con la política de imagen corporativa. Otra concepción de la RSO por parte

de las empresas es como un área de la gestión empresarial, complementando la administración tradicional de la empresa, sin que se modifiquen los principios generales en los que se asienta la misma. En todo caso, de la actividad de esta nueva área de gestión se obtendrá como resultado la puesta en marcha de determinadas medidas de acción social o ambiental, las denominadas “prácticas socialmente responsables”.

Una tercera visión de la RSO, más proactiva, la trata como forma de gestión integrada, un nuevo estilo de administrar, que implica una descentralización de la actividad principal de la empresa – la maximización del beneficio – para atender a las demandas de todos los interesados, planteando una estrategia a largo plazo y traducida en políticas y programas concretos. Esta nueva empresa sostenible asume la importancia de la gestión de los activos intangibles y realiza la definición de sus objetivos incorporando las expectativas de los grupos de interés, las cuales son detectadas a través del diálogo. Pasa a preocuparse, por ejemplo, del bienestar de los empleados, de la preservación ambiental, de sus relaciones con clientes y consumidores, de la comunidad y del gobierno, es decir, la sostenibilidad económica, social y ambiental. En esta concepción, la RSO se consolida como un eje transversal que articula todas las dimensiones de la actividad empresarial, afecta a todas sus prácticas y a todas sus estrategias y políticas, incluyendo la misión y los valores de la empresa.

## 2. Elementos de la RSO

Este nuevo modelo de gestión está basado en tres pilares, en lo que se acordó llamar *Triple Bottom Line*<sup>4</sup>: los aspectos económicos, ambientales y sociales de una empresa, que deben interactuar de forma holística para alcanzar su sostenibilidad. A continuación detallamos cada uno de estos pilares (INDRIUNAS, 2007):

- **Sociales** – Se refiere al tratamiento del capital humano de una empresa o sociedad. Bajo esta óptica, además de los sueldos justos y adecuados a las legislaciones laborales, es necesario pensar en el bienestar de los empleados de manera más amplia, propiciando un ambiente de trabajo agradable, en la salud

---

<sup>4</sup> Concepto propuesto por el sociólogo inglés John Elkington, en 1997, también conocido como los “3 Ps - People, Planet and Profit”, o, en español, Personas, Planeta y Beneficio.

del trabajador y su familia, en condiciones seguras de trabajo. El aspecto social del *Triple Bottom Line* también considera la actividad económica como elemento activo, que influye social, económica y culturalmente en las comunidades de los alrededores, a las cuales debe prestar la asistencia necesaria, y de manera más amplia, a los problemas sociales en general, como educación, seguridad y hasta el ocio.

- **Ambientales** – Se refiere al capital natural de una empresa o sociedad. Una vez que prácticamente toda actividad económica causa impactos ambientales negativos al entorno, este “pilar” considera que la empresa y la sociedad deben pensar en formas de minimizar y compensar lo que nos es posible cambiar por completo, pensando a pequeño, medio y largo plazos. Así, una empresa que usa determinada materia prima debe planear formas de reponer los recursos o, si no es posible, disminuir el máximo posible el uso de este material, además de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en su proceso productivo. Además, obviamente, debe respetar y adecuarse a las legislaciones ambientales y a varios principios internacionales, como el Protocolo de Kyoto.
- **Económicos** – Se refiere al beneficio. Es el resultado positivo de una empresa. Pero, eso sí, considerando siempre los otros dos aspectos anteriores. Es decir, de nada vale lucrarse devastando el medio ambiente.

Además de esos tres pilares, hay que tener en cuenta otros dos aspectos en el camino hacia el desarrollo sostenible: las cuestiones políticas y culturales. Los aspectos políticos se refieren a la coherencia entre lo que es esperado del desarrollo sostenible y las prácticas adoptadas para alcanzar estos objetivos. Además, una empresa debe conocer las limitaciones y las ventajas culturales de la sociedad en que está insertada. Si al lado de una industria existe una chabola, por ejemplo, ¿por qué no absorber sus vecinos en la fábrica, en lugar de aumentar la inversión en seguridad privada?

Frente a estos puntos, podemos resumir los nuevos elementos-clave que la RSO trae al panorama corporativo y social de la siguiente manera (VEGA, 2005):

- **Compromiso de las empresas:** La responsabilidad o compromiso de las compañías de operar de tal forma que agregue valor a la sociedad;
- **Decisión voluntaria:** Enfoque de carácter exclusivamente voluntario de la RSO y no regulada por ley;
- **Beneficios para la sociedad y públicos de interés:** Considera las comunidades, clientes, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía;
- **Conducta ética:** La ética en estas definiciones incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significan prácticas de negocios aceptables. La empresa pasa a adoptar valores como los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la probidad, la honestidad y el desarrollo, actuando de forma propositiva y proactiva;
- **Desempeño ambiental:** El cuidado del medio ambiente;
- **Adaptabilidad:** El modelo de RSO debe considerar las particularidades del entorno en que se desenvuelve.

La RSO es, en resumen, un cambio de mentalidad organizacional basado en la responsabilidad, la ética y en la “ciudadanía corporativa”. Su base es la acción voluntaria, más allá de los requisitos legales, dirigida a los diversos grupos de interés (*stakeholders*), integrando a las operaciones de negocio las preocupaciones sociales y medioambientales. Es importante destacar que está relacionada directamente con la supervivencia de las empresas, porque influye en su notoriedad y competitividad. Es de esperar que una corporación que actúe considerando en todas sus políticas su responsabilidad social obtendrá como resultado un crecimiento y una creación de valor sostenible económica, medioambiental y socialmente. Las prácticas socialmente responsables aseguran un mejor capital humano, tienen un reconocimiento creciente en el mercado y garantizan una mayor notoriedad a la empresa (AECA, 2006). La RSO tiene un reconocimiento público y es indiscutible que tanto los buenos profesionales

como el consumidor de hoy elegirán una empresa que actúe de forma responsable para trabajar o adquirir sus productos. Además, la transparencia y el buen gobierno corporativo permiten acceder a más fuentes de financiación. Elementos como estos tornan evidentes que la Responsabilidad Social es un elemento clave para la supervivencia de una empresa hoy y en el futuro.

También para las PYMEs<sup>5</sup> la RSO es un factor de competitividad e innovación en la empresa, porque supone evolucionar en el modelo de gestión de la empresa, mejorar su reconocimiento social, acceder a la condición de proveedores de grandes empresas que exigen criterios de RSO y porque, conforme se extiende esta cultura de sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos pasan a preferir negocios que demostradamente adopten un modelo responsable de gestión.

Las pequeñas y medianas empresas, por la naturaleza de su actividad, poseen una mayor vinculación con las comunidades locales, pero son pocas las organizaciones de esta naturaleza que emiten algún tipo de información hacia el exterior sobre sus prácticas socialmente responsables. Además, sufren las mismas dificultades que las medianas y grandes empresas cuando el asunto es la implantación de políticas sociales y medioambientales (GALINDO y FERNÁNDEZ, 2007, p. 90).

Además de los costes de adaptación, la escasez de infraestructura y el desconocimiento tecnológico, hay falta de información. En otras palabras, una de las barreras para el crecimiento de esta política sostenible es la “dificultad de recolección y contabilización de datos para prevenir, medir y evaluar ventajas e inconvenientes de los proyectos de RSO; desconocimiento de la legislación e inadecuada oferta de servicios de asesoría e ingeniería medioambiental.”

---

<sup>5</sup> Características de las PYMEs (SPENCE, 1999):

- Escasa separación de los roles de gerente y propietario;
- Cargos multitareas en la organización, orientados a solucionar los problemas del día a día;
- Gran importancia de las relaciones interpersonales;
- Comunicación básicamente informal e interna: sólo llega a los *stakeholders* externos en segunda Instancia;
- Considerable interrelación con el entorno o con la comunidad: reciben un reconocimiento externo por su trabajo;
- Estrechamente sometidas a las dinámicas del mercado.

La adopción de la RSO, en este caso, presupone tan sólo sistematizar y ampliar, dentro de una estrategia de gestión, sus valores sociales o medioambientales, mediante una comunicación más eficaz, en las prácticas preexistentes. Pero, de manera general, la Responsabilidad Social puede ser introducida en la gestión de las PYMEs teniendo en cuenta la RSO en la selección de proveedores, por parte de las grandes corporaciones, y con la actuación de las asociaciones empresariales como catalizadoras y transmisoras de la cultura de la RSO hacia las PYMEs.

#### 2.4.2. Instrumentos de gestión de la RSO

La implementación de la RSO inaugura una nueva cultura de empresa, integrando principios que se interrelacionan, como visión a medio y largo plazo en la gestión de las políticas socialmente responsables; la ética, valor clave en todas las actuaciones; personas y capital intelectual, su principal activo; la necesidad de innovación y mejora continua en todos los ámbitos en un marco de calidad global; y la formación permanente, garantía esencial de desarrollo, entre otros puntos. Las empresas pasan a considerar, en sus procesos productivos y políticas de gestión, todos los factores descritos aplicados a sus grupos de interés:

Stakeholders	
Dimensión interna	Dimensión externa
Empleados y trabajadores	Comunidades del entorno
Directivos	Clientes y consumidores
Líderes	Competencia y mercados
Accionistas	Administraciones públicas
Proveedores	Entorno medioambiental
Contratistas	Entorno social amplio
Sub-contratistas	ONGs
	Medios de comunicación social

La RSO presupone el establecimiento de cauces de diálogo entre estos diversos *stakeholders*; además de la elaboración de un documento o declaración formal de las empresas donde se recogen los compromisos de la misma, como un código de conducta.



Incluye también la elección de los ámbitos de actuación y de inversión socialmente responsable.

Para adoptar estos nuevos valores, sea en las grandes, medianas o pequeñas empresas, se hace necesario un cambio en la forma de gestión corporativa (IE3E, 2006). Para entender mejor nuestro objeto de investigación, en este documento explicamos esta transformación bajo la óptica de la comunicación y de la evaluación en la política de RSO.

#### **2.4.2.1. Comunicación y evaluación en la RSO**

La gestión de la comunicación organizacional es uno de los instrumentos más importantes para el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social. Consiste en la publicidad de las diferentes actuaciones realizadas por la empresa en materia de Responsabilidad Social y en el análisis y desarrollo de los flujos de comunicación entre los diversos grupos de interés para facilitar el diálogo entre las partes, a fin de asegurar la transparencia informativa. Estos instrumentos de promoción, comunicación y transparencia establecen ideas, pautas y principios generales para el desarrollo de conductas socialmente responsables. De manera general, la importancia de la comunicación y de su evaluación en las políticas de RSO está presentes en los siguientes principios:

a. **Transparencia informativa (*Accountability*):** concepto que atraviesa todos los procesos de implementación y desarrollo de RSO. Se trata de la rendición de cuentas respecto a los resultados alcanzados en los programas para todos los *stakeholders* de una organización. “Una persona o institución es *accountable* cuando es responsable por decisiones y por las consecuencias de sus acciones y inacciones, y de, por tanto, ser un ejemplo para otros. El que es *accountable* acepta la responsabilidad y mantiene su integridad, evitando la ‘apariencia de improbidad’ y resguardando (en el caso de una organización) su reputación” (OLIVEIRA, 2003). Es un modelo de responsabilidad moral, de compromiso social, que resulta en la construcción de un alto nivel de credibilidad de la organización junto a la sociedad y a sus más diversos públicos. Para ello, la organización debe ser “transparente, permitiendo el acceso y la exposición de

sus objetivos y resultados; ser íntegra, responsabilizándose por sus acciones de impacto positivo o negativo, o mismo por la falta de acciones, por sus decisiones y consecuencias; y rendir cuentas a la opinión pública, siendo, por tanto, abierta a la fiscalización en todos los aspectos gerenciales” (Ibid.). Esto se puede dar aprovechando o creando los más diversos canales de comunicación, como las páginas web corporativas y la intranet, las reuniones y comunicados internos de la empresa, una relación abierta y respetuosa con la prensa, y, sobre todo, a través de la publicación de las memorias de sostenibilidad, como veremos a continuación.

Con la implementación de la RSO, las empresas se ven sometidas a un proceso continuo de autoevaluación, evaluación interna y externa, con el objetivo de obtener un certificado o garantía de las actuaciones adoptadas por la compañía en materia de Responsabilidad Social o de simplemente controlar la eficacia de las acciones para la corrección de los fallos. Conforme MÁRQUEZ y OSUNA (2007), la evaluación de estas políticas puede darse a través de:

*-Instrumentos de autoevaluación o desempeño:* centran su atención en las metas y objetivos de la RSO, estableciendo mecanismos y criterios para determinar los superados y los pendientes, y evaluar conjuntamente el desempeño de la empresa en materia de RSO. Incluye la definición de objetivos, procesos, papeles y responsabilidades, formación, mecanismos de medida e información sobre el progreso realizado y medidas de corrección.

*-Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas:* guías que proveen métodos acordados de desempeño básico para las empresas, pero que carecen de mecanismos de auditoría externa.

*-Guías para sistemas de gestión y certificación:* en este caso, la adopción de medidas concretas en el ámbito de la RSO no queda a la libre interpretación de la empresa, sino a directrices dirigidas a hacer realidad un comportamiento empresarial socialmente responsable. La incorporación de tales prescripciones a la normal gestión y organización de la empresa es comprobada por agentes externos independientes que emiten las correspondientes certificaciones y acreditaciones de tales comportamientos

de cara al exterior. Esos sistemas homologados de gestión y certificación son un conjunto de normas cuya correcta y total aplicación representaría un modelo de gestión.

Generalmente, estas buenas prácticas corporativas están presentes en documentos formales llamado Memorias de Sostenibilidad, que reúnen información y rendición de cuentas elaborados de acuerdo con el *Triple Bottom Line*. Ofrecen un marco para la comunicación y la respuesta a las preocupaciones del grupo de interés en relación al desempeño social, medioambiental y económico y son resultado de la creciente demanda de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Estos documentos, publicados de manera voluntaria, incluyen gran cantidad de información cualitativa, cuya medición no es sencilla. Los métodos de medida y de evaluación han ido creciendo en número y sofisticación con el objetivo de permitir una medición más objetiva y la comparabilidad. Además de su importancia en términos de transparencia informativa y rendición de cuentas hacia la sociedad, las memorias también suelen ser consideradas como una guía de buenas prácticas para otras corporaciones, pues favorece la comparabilidad intra e intersectorial<sup>6</sup> de acuerdo con un modelo estándar, lo que representa un factor esencial para el *accountability* y, en consecuencia, para el avance decisivo de la cultura de la RSO entre instituciones.

Entre las principales guías de implementación y evaluación de las políticas de Responsabilidad Social y del desarrollo de las memorias de sostenibilidad están:

-*GRI*: el *Global Reporting Initiative* es, en la actualidad, la iniciativa internacional más importante en materia de comunicación en RSO. Su objetivo es que las empresas informen, a partir de criterios comunes, sus resultados sociales y medioambientales, de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer proyecciones. Este modelo de sistema de gestión, que carece de implicación gubernamental, facilita a las empresas conocer y decidir qué es relevante comunicar. Facilita la reflexión interna en las compañías para la toma de decisiones acerca de qué políticas RSO establecer y cómo trasladar estas políticas a la práctica (GLOBAL REPORTING INITIATIVE,

---

<sup>6</sup> En el lenguaje corporativo, esta práctica se suele llamar “benchmarking”

2006). Para cada pilar del *Triple Bottom Line*, el GRI presenta una serie de indicadores que deben ser seguidos y evaluados.

La relevancia de este modelo es tanta que la Comisión Europea ha establecido que el marco de transparencia informativa propuesto por GRI es un pilar básico de su concepción de la RSO; también las más recientes medidas legislativas y colecciones de indicadores propuestas por diferentes gobiernos han buscado la compatibilidad con este estándar;

-*AA1000* – Desarrollada por la organización británica AccountAbility. La compañía certificada por esta norma debe, entre otros puntos, garantizar que no se lleven a cabo prácticas de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje, dirigidas a evitar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas a los derechos laborales y a la seguridad social. (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL, 2001);

- *SGE21: 20072* - Es el primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable Europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. Su versión más reciente ha sido desarrollada por la agrupación empresarial Forética, en 2005, tomando en cuenta la evolución del concepto de RSO y los consensos de aspectos sociales, laborales y medioambientales de vanguardia. Se ha convertido en el primer estándar europeo susceptible de ser auditado y certificado. Aporta ventajas significativas en la gestión de la Responsabilidad Social, como la integración organizativa, el respeto a la calidad del empleo, la concienciación y el cambio (FORÉTICA, 2005).

- *ISO*: La normativa de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) 14.001:2004 puede ser aplicada por cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental. Considera que la organización debe desarrollar un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la norma y determina cómo cumplirlos.

-*Iniciativas brasileñas*: En Brasil, es común la adopción de “sellos” por parte de administraciones públicas y organismos no gubernamentales como forma de incentivar

y certificar las políticas de Responsabilidad Social Organizacional de las empresas. Como ejemplo, además del Sello Social de Ponta Grossa, podemos citar el Sello Empresa Amiga de los Niños, creado por la Fundación Abrinq para empresas que no utilizan mano de obra infantil y contribuyen para mejorar las condiciones de vida de niños y adolescentes.

En relación a la certificación de memorias de sostenibilidad, una de las grandes referencias es el Instituto Ethos de Responsabilidad Social, respetado en todo el mundo por su política de incentivos a la adopción de la RSO y su sistema de planificación, indicadores y ejecución de programas. También está el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicas (IBASE), que ha sido el pionero en la elaboración de informes corporativos con enfoque social en Brasil. El modelo propuesto por IBASE es un informe anual publicado por la empresa reuniendo un conjunto de informaciones sobre proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversores, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad. Dicho modelo es hegemónico en Brasil y es caracterizado por su simplicidad y carácter voluntario.

Estos estándares ilustran la importancia de la transparencia informativa en las políticas de la RSO, que gana un papel protagonista en la identificación de los discursos sociales y de los públicos, que intervienen directamente en los procesos de comunicación de las organizaciones (sea desde la administración pública hacia las empresas o entre las empresas hacia sus públicos existentes o potenciales). Así, la comunicación se convierte en uno de los instrumentos por excelencia de la Responsabilidad Social de la empresa relacionada con su propia rentabilidad, desde la perspectiva de su organización interna hasta la perspectiva de su comunicación comercial y publicitaria, y, sobre todo, demuestra ser una poderosa herramienta para lograr la eficacia, eficiencia y la sostenibilidad de esta política pública en las organizaciones.

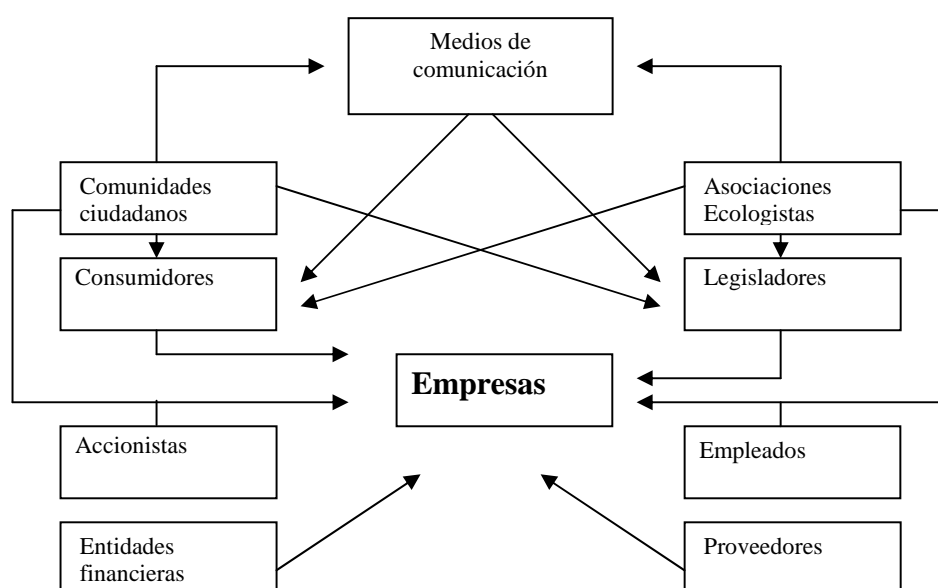
b. **Diálogo/gobernanza:** la comunicación facilita el ejercicio de la *gobernanza*, término definido por la Comisión Europea (2001, apud RUANO, 2002) como un conjunto de reglas, procesos y prácticas que se refieren a la calidad del ejercicio de poder, esencialmente sobre la responsabilidad, transparencia, coherencia, eficiencia y eficacia. Es una forma de gobierno en la que la acción pública (la definición de problemas, la

toma de decisiones y su ejecución) no pasa por la acción aislada de una elite político-administrativa relativamente homogénea y centralizada, sino por la adopción de formas de coordinación a distintos niveles, cuyo resultado, siempre incierto, depende de la capacidad de los actores públicos y privados para definir un espacio común, para movilizar expertos de orígenes diversos y para implantar modos de legitimación de las decisiones. En el caso de una organización, entendemos este concepto como el fomento de la participación de grupos que hasta entonces se encontraban marginados en las tomas de decisiones: los empleados, por ejemplo, pasan a encontrar canales de participación y dialogo y se convierten en elementos activos de la empresa.

En este sentido, la RSO incentiva una buena gestión de la comunicación interna, es decir, de la divulgación de informaciones e integración entre los públicos internos de las empresas. Además, tiene como funciones permitir esta retroacción, fortalecer la cultura corporativa y de comportamiento, promover el cambio e impactar en la imagen positiva. La comunicación interna está integrada por los empleados, los gestores de nivel medio, los directivos y sus subordinados, describiendo como se relacionan unos con los otros dentro del seno organizacional. La importancia de este tipo de comunicación se justifica ya que cada vez más los trabajadores quieren estar informados sobre los factores externos e internos que influyen en la seguridad y en la naturaleza de su trabajo, como por ejemplo las nuevas tecnologías, la expansión de la empresa, las políticas salariales o los despidos. Tiene la lucidez, la voluntad, la transparencia, la simplicidad, la rapidez, la tenacidad, el realismo, la seducción y la adaptación como valores principales para que alcance sus objetivos (RAMOS, 1997). En el estudio de la comunicación interna de una empresa, es importante analizar los flujos de información: si son descendentes (de la cúspide para abajo), ascendente (de los subordinados hacia sus superiores), horizontales o laterales (entre grupos de trabajo) o en diagonal (entre un jefe funcional y otro grupo de trabajo). Normalmente, las empresas suelen privilegiar el flujo descendente. Sin embargo, las nuevas políticas de gestión (motivadas también por la RSO), buscan crear cada vez más espacios de participación para los trabajadores, de forma que puedan ser colaboradores en las tomas de decisiones de la empresa, creando más dinámica entre las diversas jerarquías y armonizando la comprensión y el respeto dentro del grupo (ibid). Algunos ejemplos son la creación de buzones de sugerencias, el portal del empleado, periódicos/revistas internas, módulos de formación, entre otras.

**c. Relación con los medios de comunicación y la opinión pública:** la función que cumplen los medios en la sociedad actual pasa, por un lado, por ejercer un seguimiento exhaustivo y, en por otro, una crítica sobre el mundo empresarial. Una gestión responsable de la empresa debería aceptar esa función de los medios y no obstaculizarla. El diálogo con los medios, la transparencia y la capacidad de respuesta ante las denuncias deberían presidir la gestión de la comunicación corporativa. Además, los medios cumplen un papel primordial como transmisores de las políticas de RSO, toda vez que son el canal mediante el que las empresas comunican su gestión responsable (SILVA, 2005).

Se configuran como un *stakeholder* más en su capacidad de relación con la empresa. GALLIZO (2006, p. 88) ilustra este importante papel a través del análisis de los factores de presión hacia la adopción de políticas medioambientales y sociales por parte de las empresas. En el diagrama, se ve el diálogo entre todas las partes, encabezadas por los medios de comunicación social:



En la sociedad, los medios tienen el papel fundamental de informar, formar, entretener y servir al público (GALINDO y FERNÁNDEZ, 2007, p. 34). En este diagrama, vemos como se desarrolla este papel en lo que se refiere a la RSO, recibiendo mensajes de algunos públicos, como asociaciones y ciudadanos, pero sobre todo ejerciendo presión

sobre los protagonistas de las políticas sociales, como es el caso de los legisladores, consumidores e, indirectamente, de las empresas.

Sin embargo, algunas investigaciones demuestran que todavía hay falta de madurez entre los periodistas cuando tratan a la Responsabilidad Social. Según el estudio hecho por UNEP y *Sustainability*<sup>7</sup> sobre el tratamiento dado por la prensa al desarrollo sostenible, las noticias sobre RSO han venido condicionadas en 2002 y 2003 por diferentes hitos informativos y eventos políticos o económicos concretos, como el Global Compact o el Foro Social Mundial. Los temas son tratados todavía como acontecimientos, fuera de un contexto o ampliación del tema, salvo en la prensa económica. Esta abre cada vez más espacio para los temas de responsabilidad en las empresas. Conforme otro estudio desarrollado por la Fundación Empresa y Sociedad<sup>8</sup>, el número de noticias sobre acción social en la prensa escrita ha pasado de 643 en 2004 a 1918 en 2005, casi el triple. Aún así, queda mucho camino para llegar a un tratamiento global del tema por parte de estos importantes formadores de opinión. GALINDO y FERNÁNDEZ (2007, p. 54) enumeran algunos factores que explican este “fallo” que encontramos hoy en la prensa cuando el asunto es RSO:

- Falta de espacio / tiempo
- Falta de interés editorial
- Dificultad en encontrar interlocutores válidos en las empresas
- Falta de transparencia informativa
- Insuficiente calidad de la información
- Más política que acción social
- Más marketing que información.

Respeto a la publicidad, los esfuerzos deben ser concentrados en la ética, en el sentido de que se puede llegar a regular el establecimiento de sanciones a la información engañosa en materia de RSO de la misma forma que se hace con la publicidad falsa. Es difícil que la administración pública pueda verificar toda la información suministrada por las empresas, pero existe un mecanismo que hace con que la mayoría de las

---

<sup>7</sup> Estudio publicado en 2002 con el título “Good News and Bad”

<sup>8</sup> Estudio publicado en 2005 con el título “la acción social de las empresas en la prensa escrita”



empresas cumpla con lo que se compromete, la penalización de aquellos que tratan de atraer mercado, inversores o consumidores mediante una gestión falaz de la RSO. Por tanto, se pueden estudiar y evaluar el respeto a los códigos nacionales e internacionales de ética de la publicidad. Este es un punto importante en el proceso de control de las políticas de RSO, destacada por organizaciones como la OCDE, en sus líneas directrices: “Publicación de Informaciones. Se incluye una obligación de informar sobre aspectos financieros y de gobernabilidad y una recomendación de que se informe además sobre aspectos relacionados con las políticas medioambientales, sociales y éticas de la empresa.” (OLIVER, 2004)

Además de la comunicación de masas, otros instrumentos favorecen el fomento y la institucionalización de la Responsabilidad Social en el seno de una organización:

*-Comunicación corporativa:* Búsqueda de valores identitarios diferenciales (ventajas competitivas) y de sus valores de posicionamiento en términos de imagen. La RSO genera imagen positiva ante los *stakeholders* de una organización, por lo que es fundamental en el proceso de transmisión y expresión de la identidad institucional. “Una política de comunicación coherente contribuye a una imagen favorable de cada componente individual que, a su vez, contribuye favorablemente para el desempeño total de la empresa. Una reputación corporativa favorable no es algo aislado, sino una condición vital para crear una sólida base comercial, a partir de la cual el éxito de la empresa irá eventualmente asociado.” (RAMOS, 1997.)

*-Comunicación institucional:* Integración de las empresas con su entorno, ampliando y fortaleciendo sus redes de relación. La comunicación entre instituciones, en red, sólo existe cuando se establecen y utilizan sistemáticamente vínculos internos y externos (comunicación, interacción y coordinación) entre gente, equipos y organizaciones con la finalidad de mejorar el desempeño administrativo. En efecto, las redes de relaciones permiten acceder a una variedad mayor de fuentes de información; ofrecen mayores oportunidades de aprendizaje; bases más flexibles y estables para la coordinación y el aprendizaje interactivo; representan mecanismos adecuados para la creación y el acceso al conocimiento tácito. Hoy, las decisiones públicas emergen de la interacción entre actores públicos y privados, y para ello es preciso analizar los intercambios de recursos e información entre los actores en un área de política pública. “La red permite acción

no estratégica basada en la comunicación y confianza, reducir los costos de transacción e información, disminuye la incertidumbre y crea confianza entre los actores”, es decir, la *gobernanza*. (ZURBRIGGEN, 2006).

### **2.4.3. Diagnóstico de buenas prácticas de RSO por parte de las administraciones**

En este apartado, haremos un breve panorama de buenas prácticas de RSO por parte de las administraciones públicas. Vamos a ilustrar casos de la Unión Europea, por entender que tiene las políticas públicas más avanzadas en esta área, y de Brasil.

#### **2.4.3.1. Unión Europea y España**

A través de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo, es la organización internacional más activa en el desarrollo de programas gubernamentales de apoyo a la RSO. En su Libro Verde, promueve la sensibilización e intercambio de buenas prácticas; el apoyo a iniciativas multisectoriales; la cooperación entre los Estados miembros; la información a los consumidores y transparencia; la investigación; la educación; las PYMEs; la dimensión internacional de la RSO, y propone el establecimiento de una Alianza Europea por la RSO. Fomenta la salud y seguridad en el lugar de trabajo y la calidad en el trabajo, con la sensibilización de la dirección y los trabajadores, programas de formación, programas de orientación de las empresas en los ámbitos social y ecológico, y sistemas de gestión estratégica que incluyan consideraciones económicas, sociales y ecológicas.

Así como la Unión Europea tiene su Libro Verde, España tiene su Libro Blanco (2006), que establece las recomendaciones que se hacen llegar al Gobierno y al conjunto de la sociedad para potenciar y promover la RSO. En él, se prevé que esta política debe ser concebida como una cultura de exigencia mutua entre las empresas y la sociedad y sus instituciones, con la finalidad última de favorecer la existencia de un marco y de unos instrumentos para que una parte significativa y creciente de empresas incorporen la RSO en su estrategia, sin quitar el desarrollo voluntario de la misma. Bajo estas directrices, algunos organismos públicos han dado pasos importantes para el fortalecimiento de la RSO en el territorio español:

-*Creación de un Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial (2005)*, que ha puesto en prácticas acciones como la ayuda para el fomento de la RSO, con convocatorias anuales desde 2004 para la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, la Responsabilidad Social de las empresas y el autoempleo, y el Programa Óptima, desarrollado por el Instituto de la Mujer desde 1996 con el objetivo de introducir en las empresas la igualdad de oportunidades en materia de género, a través de un plan de acción positiva.

-*El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación* ha determinado en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 que las empresas que accedan a los Fondos de Ayuda al Desarrollo deben estar sujetas al cumplimiento de las prácticas y regulación en el ámbito internacional (Organización Internacional del Trabajo, Naciones Unidas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y nacional relativas a la RSO.

-*Otros dos ministerios, Fomento y Medio Ambiente* han dado también pasos para introducir criterios de RSO en las contrataciones públicas, una herramienta que puede resultar un fuerte impulso en la transformación de las empresas.

-*Entre las comunidades autónomas*, un ejemplo de buena práctica es el País Vasco. Su Departamento de Innovación y Promoción Económica lidera la iniciativa Xertatu para el fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas en Bizkaia.

Las herramientas ponen a disposición de las PYMEs de Bizkaia un conjunto de materiales secuenciados según las pautas del “ciclo de mejora continua” (diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación, comunicación), que permiten abordar e implantar una estrategia de RSO, con un plan de trabajo de un año previsto para el proceso completo. Actualmente la Comunidad Autónoma de Andalucía está implementando su plan de fomento a la Responsabilidad Social Organizacional como forma de mejorar la calidad laboral en el territorio.

### **2.4.3.2. Brasil**

En Brasil, el movimiento de valoración de la RSO ha ganado un fuerte impulso en la década de 1990, por medio de acciones no gubernamentales, llevadas a cabo por institutos de investigación y empresas sensibilizadas por el tema. Como hemos citado anteriormente, gana progresiva repercusión en el país el trabajo del Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicas (IBASE), el Instituto Ethos de Responsabilidad Social y la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños.

Las grandes carencias y desigualdades sociales existentes en el país dan a las políticas de RSO todavía más relevancia. La sociedad espera que las empresas cumplan un nuevo papel en el proceso de desarrollo, actuando como agentes de una nueva cultura, sean actores de cambio social o constructores de una sociedad mejor.

Por tanto, gana fuerza la obtención de certificaciones de calidad y de adecuación ambiental, como las normas ISO 14000, SA 8000 y SIGMA, por muchas empresas brasileñas. En este sentido actúa el Instituto Ethos, creado con el objetivo de diseminar la Responsabilidad Social en el país. Sus indicadores, a la vez que sirven de instrumentos de evaluación para las empresas, refuerzan la conciencia de los empresarios y de la sociedad en general acerca del tema. Una de las acciones que destaca de esta organización es el Foro Empresarial de Apoyo al Municipio, que presenta una propuesta de constitución de Foros Empresariales locales destinados a apoyar a los Ayuntamientos en acciones de mejora de infraestructura, equipos y servicios públicos, además de colaborar con proyectos sociales y de desarrollo local sostenible.

Algunos ayuntamientos, por otra vía, desarrollan programas locales de certificación de empresas socialmente responsables. Es el caso de Apucarana, en el Estado de Paraná, que ha creado el "Certificado Municipal de Responsabilidad Social", que identifica empresas que están de acuerdo con sus obligaciones fiscales y legales, que practican la Responsabilidad Social vinculada a los principios del Pacto Global y a los Objetivos del Milenio de la ONU.

Itajaí, en el Estado de Santa Catarina, también desarrolla un programa de certificación llamado Sello Social para empresas que practiquen la Responsabilidad Social Interna y Externa en el municipio, comprobando indicadores en educación, salud, niños y adolescentes, medio ambiente, entre otros. Este modelo de certificación ha sido adoptado por otros Ayuntamientos, como Corumbá (Mato Grosso do Sul) y Juiz de Fora (Minas Gerais) y por el Gobierno del Estado de Bahia. A partir de este punto, vamos a investigar en profundidad un modelo en particular: la Ley del Sello Social de Ponta Grossa, Paraná.

#### **2.4.4. Ponta Grossa**

Antes de explicar este programa social, es necesario entender mejor el territorio beneficiado por el programa. Con poco menos de dos siglos de historia oficial, Ponta Grossa es una ciudad ubicada en el interior del Estado sur-brasileño de Paraná, en la zona geográfica llamada “Campos Gerais”.

Tiene un área total de 2.063.697 km<sup>2</sup> y cerca de 311 mil habitantes<sup>9</sup>, siendo la mayoría residentes en zonas urbanas (97%, según el Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social - IPARDES).

Ponta Grossa es considerada la 19<sup>a</sup> ciudad más segura de Brasil, según datos del Instituto de Pesquisa Económica Aplicada de 2005, con tasa de homicidio de 24,06 por cada 100 mil habitantes. Estudios más recientes, de 2007, muestran que el riesgo ha caído a 8,6 homicidios por cada 100 mil habitantes.

Su posición geográfica estratégica gana importancia en relación a otros municipios de los alrededores, convirtiéndose en polo comercial, industrial, educacional, hospitalario y cultural. Además, garantiza la proximidad para el transporte a puertos, aeropuertos y países vecinos como Argentina y Paraguay. Hay que mencionar que es el mayor parque industrial del interior del Estado, la cuarta ciudad más populosa del Paraná y la 79<sup>a</sup> del Brasil. Y que los servicios y la industria son su principal fuente de ingresos, como muestra el cuadro siguiente:

---

<sup>9</sup> Datos de 2008, según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE)

**Valor adicionado por sector (2005) <sup>10</sup>**

Servicios	R\$ 1.936.848
Industria	R\$ 1.487.499
Agropecuaria	R\$ 111.321

Fuente:IPARDES

Posee un moderno Distrito Industrial, con industrias de soja y cereales, productos de alimentación, metalúrgicas, maderera, entre otras. Además, ganan peso las actividades primarias, como plantación de pino, pastajes, talco, con fuerza en la agricultura (soja, maíz, trigo, frijoles, arroz, patata y hortalizas). El proceso de industrialización tuvo lugar a partir de 1975, motivado por la buena infraestructura de transporte, mano de obra cualificada y barata, con la presencia de la Universidad Estatal de Ponta Grossa (UEPG) y, a partir de 1991, de la Universidad Tecnológica Federal del Paraná (UTFPR).

Ponta Grossa posee uno de los más altos PIB del Estado (R\$ 13.299 per capita – 2005, fuente IPARDES) y un Índice de Desarrollo Humano (IDH) que en el año 2000 era de 0,804, poniendo Ponta Grossa como la 18ª del Estado y la 490 del país<sup>11</sup>. Sin embargo, estos buenos índices vienen acompañados de otros indicadores que revelan la necesidad de un trabajo social intenso. Una evidencia es el coeficiente de mortalidad infantil, que en 2006 era de 16,85 por cada mil nacidos vivos, mientras que la mortalidad materna todavía es de 55,55 para cada cien mil nacidos vivos (Fuente: SESA-PR). Otros datos nos revelan de qué territorio estamos hablando:

**ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH) - 2000**

Esperanza de vida al nacer	70,89 años
Tasa de alfabetización de adultos	94,29 %
Tasa bruta de frecuencia escolar	84,64 %
Renta per capita	318,22 (R\$ 1,00)
Longevidad (IDHM-L)	0,765
Educación (IDHM-E)	0,911
Renta (IDHM-R)	0,735
IDH-M	0,804

<sup>10</sup> Un euro, en el cambio de 13/04/2009 representa 2,88 reales (R\$)

<sup>11</sup> Fuente: PNUD, IPEA E FJP

Se puede ver que aún hay mucho que hacer para desarrollar la ciudad y su entorno. Estas características refuerzan la necesidad de se mantener políticas sostenibles, proporcionando dignidad a las personas y mejoría en la calidad de vida de la población. El Sello Social está inmerso en esta misión ambiciosa y la eficacia de sus resultados será el objeto de nuestra evaluación, como veremos en el siguiente capítulo.

### 3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SELLO SOCIAL DE PONTA GROSSA

Este apartado se dedica a la evaluación de la Ley del Sello Social de Ponta Grossa, analizando los elementos claves existentes en la intervención. Vamos a centrar los estudios en la eficacia y eficiencia de la política, incluyendo factores como las motivaciones de los creadores de la política, la comunicación con los *stakeholders*, los impactos en la comunidad y la sostenibilidad de estos resultados. Evaluaremos también si se trata de una política que responde a las necesidades endógenas o si es un modelo copiado de otros territorios, que no responde a las necesidades locales.

#### 3.1. Metodología aplicada

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, se hizo un estudio de caso a través de una triangulación<sup>12</sup> de técnicas - tanto cualitativas cuanto cuantitativas -, por medio de lectura de textos, entrevistas, encuestas y análisis de los resultados.

La evaluación de programas puede resultar fortalecida cuando diversos enfoques se hallan integrados en un diseño de evaluación. El paradigma cuantitativo contribuye para el diagnóstico de determinadas situaciones con un modelo cerrado, de razonamiento lógico-deductivo desde la teoría a las proposiciones, la formación de conceptos, la definición operacional, la medición de las definiciones operacionales, la recogida de datos, la comprobación de hipótesis y el análisis. Ya la metodología cualitativa constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos con retroinformación y modificación constantes de la teoría y de los conceptos, basándose en los datos obtenidos.

De acuerdo con la visión global del fenómeno, la propuesta es que cada objeto de investigación debe ser entendido como un texto en un contexto, abordando la totalidad y la proximidad del objeto.

---

<sup>12</sup> Dicha triangulación se justifica cuando se aplican varias técnicas de investigación para un solo propósito o trabajo. Puede ser triangulación de datos, de teorías o de técnicas. Esta última es el “contraste de técnicas en un mismo método, para enriquecimiento y el control de calidad”. (OLABUÉNAGA, 1996, p. 112)



Estos factores están bien ilustrados en la siguiente tabla, que nos brinda una diferenciación clara entre las dos metodologías:

	<b>Humanista - Cualitativa</b>	<b>Positivista- Cuantitativa</b>
<b>Focos de estudio</b>	Único, lo humano, subjetivo, significado	Generales, estructura, exterior, objetivo, sucesos
<b>Epistemología</b>	Fenomenología, relativista, paradigma constructivista.	Realista, lógico-positivista
<b>Tarea</b>	Interpretar, observar, holística, inductivo, significado. Análisis interpretativo, comprensión del fenómeno	Explicación causal, medición

FUENTE: OLABUÉNAGA, 1996, p. 13

### **3.1.1. Estudio de caso**

Antes de definir las técnicas utilizadas en esta triangulación y, efectivamente, diseñar el plan de evaluación desarrollado, es necesario conceptualizar qué es un “estudio de caso”. Conforme MORRA y FRIEDLANDER (2001), se trata de un método de aprendizaje acerca de una situación compleja, basado en el entendimiento comprensivo a través de la descripción y análisis de la situación, la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto. En el caso de esta investigación, aplicamos todo el marco teórico ya descrito en el capítulo anterior, de carácter más amplio y conceptual sobre la Responsabilidad Social Organizacional, sobre un caso específico: la Ley del Sello Social de Ponta Grossa.

Estamos trabajando con el estudio de caso de la categoría “explicativa”, cuyo objetivo, tal como el nombre indica, es explicar las relaciones entre los componentes de un programa, de metodología combinada. Es decir, se analiza el marco teórico-conceptual en los mecanismos de intervención pública aplicados a esta política específica.

El estudio de caso es un método de investigación social que permite analizar en profundidad el contexto y los procesos implicados de un determinado fenómeno, por lo que se puede considerar un estudio intensivo de ejemplos seleccionados en los que el fenómeno no se aísla de su contexto. “El producto final normal de una investigación cualitativa es presentado, en consecuencia, como un estudio de caso, con su riqueza múltiple en medio de su unidad contextual, en el que sobresale y destaca la descripción esperada de un universal concreto” (OLABUÉNAGA, 1996, p. 117).

Existen determinadas condiciones para la selección y utilización del estudio de caso como metodología de investigación que algunos autores han analizado con el objetivo de determinar su conveniencia. Entre ellas, destacamos las que tienen relación directa con el objeto de esta investigación (Yin, 1994):

- El estudio de caso es la estrategia más adecuada cuando las cuestiones de investigación están relacionadas con el cómo y el porqué de algunos acontecimientos contemporáneos;
- Se trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre ambos no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de información;
- El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos es escaso o inexistente.

En resumen, podemos decir que la presente investigación ha sido realizada a través del estudio de caso de la Ley del Sello Social, por medio de la triangulación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Con relación al error muestral, hay que adelantar que, en los cuestionarios distribuidos, hubo una participación más baja que hubiera sido deseable. De 100 encuestas enviadas, tan sólo 20 se han recibido con las respuestas. Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico, con reenvío y contacto telefónico. Aún así, ha sido muy baja la participación de los empresarios.

Además, tenemos solamente resultados parciales de algunas de las técnicas, en tanto que no hubo una supervisión y análisis profundo previo o en el inicio de la implementación de la política por la investigadora. Este factor dificulta la comparación de los “antes y después”, que facilitaría el análisis de la evolución de los indicadores.

Más detalles sobre la metodología se pueden ver en el plan de evaluación de la política, estructurada a continuación.

### **3.2. Plan de Evaluación**

En este apartado, entenderemos en qué consiste la intervención que será el objeto de la investigación, con sus principales características, fases de ejecución, público-objetivo y metodología aplicada.

#### **3.2.1. Antecedentes<sup>13</sup>**

➤ **Nombre de la política a ser evaluada:**

Ley del Sello Social – Ponta Grossa

➤ **Fases del programa:**

-Creación de la certificación en 2002, en la gestión del alcalde Péricles de Holleben Mello (PT), con la divulgación de la Ley nº 8.198.

-Creación de las Ferias Sociales como forma de divulgar las acciones desarrolladas por las empresas y permitir el intercambio de informaciones junto a las entidades sociales de la ciudad;

-En 2005 empieza una nueva gestión municipal, del alcalde Pedro Wosgrau Filho. En este período, fueron implantadas tres categorías para la certificación: Oro, Plata y Bronce, por medio del decreto nº 547/2005;

-Actualmente, el programa se encuentra en fase de ampliación, con búsqueda de nuevas empresas, acompañamiento de las acciones y continuación de certificaciones anuales y organización de las ferias anuales.

➤ **Objetivo principal del programa:**

Certificar las empresas ponta-grossenses que desarrollan programas de Responsabilidad Social Organizacional.

➤ **Objetivos específicos:**

---

<sup>13</sup> Fuente de las informaciones: Ayuntamiento de Ponta Grossa. Página web: <http://www.selosocial.pontagrossa.pr.gov.br/>

1. Fortalecer las políticas públicas del municipio, a través de la interacción de recursos de los tres sectores de la sociedad: gobierno, mercado, sociedad civil, para la mejoría de la calidad de vida de la población;
2. Valorar la Responsabilidad Social ejercida por las empresas en el ámbito interno (funcionarios y dependientes) y en el externo (proyectos sociales);
3. Fomentar el fortalecimiento del concepto y de la práctica de la Responsabilidad Social en las empresas y en la comunidad.

➤ **Población beneficiaria del programa:**

Empresas de pequeño, medio y gran tamaño y órganos gubernamentales ubicados en el municipio de Ponta Grossa, que actúen en consonancia con la legislación en vigor y practiquen las Responsabilidades Sociales Interna y Externa. Deben, además, estar incluidas en el Ministerio de la Hacienda, con número de CNPJ (Control Nacional de Persona Jurídica), y tener documentos que comprueben el cumplimiento de sus obligaciones fiscales con la Unión, el Estado, el Municipio, con el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) y el Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio (FGTS).

➤ **Metodología aplicada en el programa a ser evaluado:**

Para que la empresa obtenga la certificación social, es necesario que tenga un programa de responsabilidad interno y externo, contemplando los pilares educación, salud, niños y adolescentes y medio ambiente. Externamente, la empresa debe tener una participación continua en proyectos sociales previamente aprobados por consejos municipales de salud, educación, asistencia social, cultura, deportes, ocio, medio ambiente, generación de renta o voluntariado empresarial.

El comité evaluador del Sello conduce todo el proceso de adhesión y certificación. Es formado por cinco miembros de secretarías municipales, dos órganos del gobierno federal, cuatro entidades de la clase empresarial, cinco de consejos municipales y uno de la prensa local.

Al final del proceso, cumpliendo todos los indicadores internos, externos y fiscales, las empresas reciben el Sello, que debe ser renovado cada año. Pueden ser certificadas en las categorías Oro, Plata y Bronce. Para ello, deberán cumplir los siguientes requisitos:

*I – Sello Social Oro:*

- a) cumplir la Responsabilidad Social Interna en todos sus requisitos;
- b) mantener, con exclusividad, un proyecto social para la comunidad en general;
- c) mantener, en conjunto con otras empresas, un proyecto social para la comunidad en general;
- d) destinar el porcentaje previsto en ley, relativo al Impuesto de la Renta, para el Fondo Municipal de los Derechos de los Niños y Adolescentes (FMDCA).

*II – Sello Social Plata:*

- a) cumplir la Responsabilidad Social Interna en todos sus requisitos;
- b) mantener, en conjunto con otras empresas, un proyecto social para la comunidad en general;
- c) destinar un mínimo de 20% do lo previsto en ley, relativamente al Impuesto de la Renta, para el Fondo Municipal de los Derechos de los Niños y Adolescentes (FMDCA).

*III – Sello Social Bronce:*

- a) cumplir la Responsabilidad Social Interna en todos sus requisitos;
- b) desarrollar, en conjunto con otras empresas, un proyecto social para la comunidad en general.

➤ **Ámbito de gestión:**

Secretaría de Asistencia Social del Ayuntamiento de Ponta Grossa (Paraná).

### **3.2.2. Características de la Evaluación**

En este apartado, vamos a presentar el plan de evaluación del programa Sello Social, incluyendo los objetivos buscados, la metodología y otros detalles que guiarán el trabajo de campo.

➤ **Tipo de evaluación:**

-Centrada en objetivos, para permitir mediciones comparadas entre lo que se pretendía inicialmente y lo que realmente ha conquistado la política.

-Externa (especialistas externos);

-De resultados e impactos. El propósito es conocer hasta qué punto la política o programa aplicado está alcanzando los objetivos establecidos (la eficacia) a través de la medición de impactos, efectos estructurales y sinergias. Aquí, como explica MARQUEZ Y OSUNA (2007), entendemos los impactos como efectos indirectos que se producen como consecuencia de la ejecución de una acción. Los efectos estructurales pueden definirse como los impactos que se mantienen en el tiempo y que se traducen en cambios en la estructura económica y social de la realidad sobre la que se interviene. Ya las sinergias son los efectos que se producen cuando el conjunto de acciones o medidas de un programa provoca un impacto mayor (sinergia positiva) o menor (sinergia negativa) que la suma de los impactos de esas medidas separadamente. Se puede considerar la sinergia como el "valor añadido" de un conjunto de acciones.

➤ **Función de la evaluación:**

- Formativa (proporcionar información para mejorar el objeto evaluado).

➤ **Perspectiva temporal:**

- Intermediaria.

➤ **Objetivos:**

-Aunque el programa todavía esté en desarrollo, vamos a evaluar los primeros resultados, los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación, una vez que la implementación se inició en 2002. Centraremos nuestros análisis en los efectos sobre los usuarios/beneficiarios del programa, pero también tendremos espacio para evaluar los impactos, las consecuencias más generales, incluyendo factores macroeconómicos o espaciales (crecimiento del PIB, distribución de la renta, tasas de paro y actividad, etc).

- Será también realizado, de forma paralela, el estudio sobre la pertinencia de los objetivos considerados. Pasaremos también por un breve análisis de la calidad del

sistema de gestión del programa, con el propósito de rediseñar puntos de aplicación de la política, en caso de que sea necesario.

➤ **Principales criterios para la evaluación<sup>14</sup>:**

- Pertinencia: grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se realiza, a las necesidades de la población y a las estrategias locales de desarrollo;
- Eficacia: nivel de alcance de los objetivos planteados en la intervención;
- Eficiencia: medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen;
- Impacto: efectos de la intervención en la población y en el contexto;
- Viabilidad: grado en que los efectos positivos derivados de una intervención continúan una vez retirada la ayuda externa, para lo que hay que considerar distintos factores de desarrollo de tipo político, institucional, sociocultural, tecnológico, económico o medioambiental.

➤ **Públicos objetivo de la evaluación:**

1. Los decisores políticos - Ayuntamiento de Ponta Grossa, por medio de su actual alcalde Pedro Wosgrau Filho, y la Secretaría Municipal de Asistencia Social, representada por el secretario Edílson Luis Carneiro Baggio;
2. Los planificadores y gestores – Equipo técnico de la Secretaría de Asistencia Social que trabajan directamente con el Sello Social;
3. Las empresas participantes, certificadas en el Sello Oro, Plata y Bronce;
4. Las entidades beneficiadas por los programas sociales de las empresas - beneficiarios finales de la intervención;
5. La prensa local;
6. Universidades e institutos de investigación del municipio y del Estado de Paraná (Facultad Cescage, Asociación Comercial e Industrial de Ponta Grossa – ACIPG, etc);
7. La sociedad civil de Ponta Grossa.

---

<sup>14</sup> Definiciones presentes en el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (2007).

➤ **Fases de la evaluación y técnicas que serán utilizadas:**

**Fase 1.** Análisis teórico-conceptual, presente en el primer capítulo. Estudio temático, del contexto socioeconómico externo y de las necesidades que afectan la población beneficiada con el programa.

**Fase 2.** Entrevistas con tres públicos distintos:

1. Con los gestores del programa<sup>15</sup>. Entrevista estructurada con el objetivo, de carácter más técnico, de complementar las informaciones que ya disponemos sobre la gestión del proyecto, respondiendo a puntos sobre la gestión, la dotación de recursos financieros y humanos, metodología, acciones emprendidas, resultados y metas del programa.

2. Con los decisores políticos<sup>16</sup>. Entrevista semi-estructuradas en profundidad<sup>17</sup> con la intención de comprender las motivaciones para la implementación de la política, resistencias e impactos políticos, económicos y sociales percibidos con el programa. También serán observadas todas las formas de opiniones manifestadas por la administración pública acerca del tema, en las páginas web oficiales, en entrevistas publicadas sobre el programa, en documentos y anuarios, etc.

3. Con los responsables por las políticas de RSO de dos empresas que poseen el Sello<sup>18</sup>, es decir, con el público objetivo más directo del programa. El objetivo es comprender el otro lado de la intervención, entendiendo por qué las empresas adoptaron el Sello y pasaron a desarrollar políticas de RSO. Este análisis es importante para saber si los valores que motivan la política son los mismos que pueden hacerla efectiva, es decir, si son valores compartidos entre emisor y receptores (los empresarios).

Vamos a elegir a los entrevistados por muestreo intencional (no probabilístico)<sup>19</sup>. El criterio de selección es la adopción del Sello, en función de los sectores más

---

<sup>15</sup> Ver Anexo 1

<sup>16</sup> Ver Anexo 2

<sup>17</sup> Conforme OLABUÉNAGA (1996, p. 166), entrevista en profundidad “es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistado su definición personal de la situación”. Ya la entrevista no estructurada permite respuestas abiertas, sin categorías preestablecidas.

<sup>18</sup> Ver Anexo 3

<sup>19</sup> En este tipo de muestreo, los sujetos no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional. La modalidad opinática tiene un criterio estratégico personal (dinero, local), los que por su



representativos de la economía regional. Para elegir los destinatarios, tenemos un universo de más de mil empresas en la ciudad (desde pequeñas a grandes compañías), según datos de la Asociación Comercial e Industrial de Ponta Grossa..

**Fase 3.** Encuestas<sup>20</sup>. También necesitamos entender la cultura de esta población a la hora de recibir los mensajes de motivación para la adopción de la política. Además de estas entrevistas en profundidad, analizaremos los resultados de recientes encuestas sobre la aceptación y el entendimiento acerca de la RSO desarrolladas por la Secretaría de Asistencia Social junto a los empresarios.

El universo serán las empresas censadas en Ponta Grossa, divididas en microempresas (hasta 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49), medianas empresas (de 50 a 249) y grandes empresas (250 y más), conforme las directrices europeas.

También serán utilizadas encuestas desarrolladas por institutos de referencia en RSO, como el Instituto Ethos o por organismos del Estado.

**Fase 4.** Con base en las fases anteriores, haremos el análisis de contenido<sup>21</sup> de las informaciones recolectadas. El propósito es hacer, con los datos recogidos de las encuestas, un Plan de Explotación de los resultados, de acuerdo con los objetivos de la investigación, haciendo un cruce de variables y su análisis.

**Fase 5.** Proponer las bases para políticas que promuevan la Responsabilidad Social Organizacional, acompañada a sus correspondientes métodos de evaluación, medición y seguimiento.

---

conocimiento sobre el objeto de estudio se le antojan ser los más idóneos y representativos (OLABUÉNAGA, 1996, p., 64)

<sup>20</sup> Ver Anexo 4

<sup>21</sup> El análisis es, conforme OLABUÉNAGA (1996, p. 193), la lectura sistemática, objetiva y científica como instrumento de recoger información. En ella, el texto es un soporte en el cual hay sentido simbólico, ni siempre manifiesto. Por tanto, se deben buscar las interpretaciones de las matizaciones, precisiones, comparaciones, metáforas, captadas dentro de un contexto.

### Fases de trabajo, tareas y técnicas de investigación

Fase del estudio	Tareas	Técnicas de investigación
<b>Marco teórico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la documentación sobre la temática de estudio</li> <li>- Análisis de buenas prácticas sobre el tema</li> <li>- Diseño de la metodología</li> </ul>	Análisis documental y temático
<b>Preparación para trabajo de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitación de los aspectos a estudiar dentro de los objetivos</li> <li>- Selección de técnicas</li> <li>- Determinación de la encuesta</li> <li>- Selección de agentes a entrevistar para realizar el análisis</li> <li>- Elaboración y diseño de los cuestionarios</li> <li>- Diseño y distribución muestral</li> <li>- Diseño del guión y de las entrevistas para el estudio de caso</li> </ul>	Análisis del ámbito temático, poblacional y geográfico
<b>Realización del trabajo de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de las entrevistas en profundidad</li> <li>- Aplicación de los cuestionarios</li> </ul>	Encuesta y entrevistas
<b>Análisis e interpretación de la información recogida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento estadístico e interpretación de los datos de la encuesta y de las entrevistas</li> <li>- Redacción del estudio de caso</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	Análisis de contenido e interpretación
<b>Propuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción de las propuestas de base para la elaboración de políticas públicas relacionadas al fomento y certificación de la RSO</li> </ul>	Documento con propuestas

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. La evaluación de los resultados del “Sello Social”

#### 3.3.1. Histórico y gestión del Sello

La Ley del Sello Social fue creada en el año de 2002, por la gestión del alcalde Péricles de Holleben Mello, vinculado inicialmente a la Secretaría de Gobierno. Nació con el objetivo de fomentar proyectos deportivos en la ciudad. Sin embargo, al pasar por votación entre los concejales, hubo la propuesta de ampliar la certificación para los proyectos sociales e internos en las empresas. La intención era provocar la adhesión del empresariado con la comunidad dentro del – entonces – nuevo paradigma de la Responsabilidad Social en el medio empresarial, fortaleciendo los lazos entre administración pública y empresariado para mejorar los indicadores sociales del municipio.

Con el cambio de gobierno, en 2005, la Ley fue alterada con la creación de las categorías Oro, Plata y Bronce para incentivar proyectos sociales y para fomentar la inclusión de más empresas. Hoy, son ya ocho años de ejecución del programa junto a la comunidad, manteniendo un buen índice de participación. El gráfico abajo representa las certificaciones acumuladas para todas las categorías a cada año, con un punto máximo al tercer año (2004), manteniendo una media de cerca de 80 empresas certificadas hasta ahora. Una de las razones para esta caída puede ser el cambio de gobierno municipal a partir de 2005.



Actualmente, el proyecto es gestionado por la Secretaría Municipal de Asistencia Social, bajo la coordinación del secretario Edílson Baggio. Él refuerza que la política de asistencia social del municipio viene al encuentro de las necesidades sociales de Ponta Grossa, con sus indicadores preocupantes. En la entrevista concedida para esta investigación, Baggio reunió esta realidad en algunos tópicos:

- ✓ **30%** de la población depende de políticas públicas de asistencia social y están vinculadas al programa “Bolsa Familia”, del Gobierno Federal. Este número corresponde a 12 mil familias o 70 mil personas, teniendo en cuenta seis integrantes de cada familia;
- ✓ **19 mil** familias en el catastro único de asistencia social;
- ✓ **142** focos de “favelas” (chabolas);
- ✓ **8 mil** ocupaciones territoriales irregulares;
- ✓ Déficit de **15 mil** viviendas.

“Nosotros tenemos problemas serios en Ponta Grossa. Es una ciudad pobre. Puedes preguntar: ¿qué lleva a eso? Nuestra posición geográfica ha proporcionado, a lo largo de la historia, la formación de latifundios. Con el éxodo rural, muchísimas familias han dejado la zona rural para venir a la ciudad. Por eso tenemos una urbanización difícil y pobreza. Eso tiene que ver también con la maternidad y la paternidad irresponsable.

Tenemos muchísimas adolescentes embarazadas... Hay una cultura de la promiscuidad, y eso es difícil de revertirse.”

El Mapa de la Pobreza y Desigualdad de los Municipios Brasileños de 2003, hecho por IBGE, confirma esta realidad. Estas estadísticas señalan que la ciudad tiene una incidencia de Pobreza de 41,62%.<sup>22</sup>

El gobierno, según Baggio, hace su parte para llegar a un bienestar económico y social, pero estas acciones no son suficientes si no vienen acompañadas de una transformación cultural positiva en la población. Este es justamente el objetivo del Sello Social, promover este cambio de comportamiento, transfiriendo también al sector económico la responsabilidad sobre el desarrollo social de la ciudad. De acuerdo con las informaciones dadas por el secretario durante la entrevista para esta investigación, la experiencia del Sello Social demuestra que la comunidad empresarial es, de hecho, un gran aliado en esta búsqueda, por tratarse de un agente económico muy influyente y activo en el proceso de desarrollo:

“La visión de asistencia social como política de beneficencia nos enseñó a lo largo de la historia que no nos lleva a ningún sitio. O trabajas en una propuesta de rescate social, de reinserción de la persona en la actividad productiva, o vas a seguir haciendo la filantropía que nuestros abuelos y padres hicieron atendiendo al padre, al hijo... No se hace asistencia social con discurso, lo haces con acciones concretas. Y el Sello es un instrumento que permite este vínculo más profundo con la sociedad organizada. En verdad, comprueba que la responsabilidad es de la sociedad como un todo, no sólo del agente público. (...) El Sello vincula en una propuesta bien definida de Responsabilidad Social las acciones a ser desarrolladas por las empresas que van muy allá de lo asistencial, incluso con acciones dirigidas a su personal interno, como ya hemos visto en proyectos desarrollados y ya multiplicados. Son propuestas que han comenzado de forma insipiente y que hoy han ganado interesantísimos matices dentro de la política pública de la asistencia social.”

Las empresas certificadas deben tener un programa de Responsabilidad Interna y Externa, contemplando cuatro ejes fundamentales: educación, salud, niños y adolescentes y medio ambiente. De acuerdo con las gestoras, los indicadores fueron elegidos en base a los principios del GRI y del Instituto Ethos, pero adaptados a la realidad local y a la experiencia de las gestoras en el área. Citando a la asistente social Carla Mendes, “no podemos pedir todos los indicadores de Ethos porque no tenemos capacidad ni siquiera de ponerlas en práctica o evaluarlas. Entonces hicimos algo básico

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>

y ahora, después de siete años de Sello Social podemos iniciar una profundización mayor. Queremos coger los Indicadores Ethos, hacer un cambio en este año 2009”.

La emisión del Sello también está condicionada a un programa de responsabilidad social externa, por medio de la participación continua de la empresa en proyectos sociales aprobados por los consejos municipales de las áreas en que sean realizadas, como salud, educación, asistencia social, cultura, deportes y ocio, medio ambiente, generación de renta o voluntariado empresarial.

Para hacer frente a esta gestión, el equipo de la Secretaría de Asistencia Social que trabaja con el Sello cuenta con dos personas con dedicación integral al programa- Jane Villaca, la coordinadora, y Carla Maria Mendes, asistente social - que hacen un acompañamiento parcial de las empresas certificadas. Así, son las propias compañías que entran en contacto con la organización cuando tienen dudas o problemas en la gestión de las políticas. La gestión del Sello buscó inicialmente a las empresas que de forma reconocida ejercen política de RSO en la ciudad. Poco a poco, otras empresas empezaron a buscar el Sello, motivadas por la notoriedad que traía dicha certificación.

Para atraer más empresas, se entregan cartas de intención en las Ferias Sociales con el fin de establecer una relación con ellas a lo largo del año. En toda la historia del Sello, nunca ha sido hecha una campaña para atraer a más empresas. El objetivo es que, de acuerdo con las organizadoras, se puedan certificar tan sólo aquellas que efectivamente desarrollan políticas que destaquen en términos de RSO.

Las interesadas entran en contacto con el equipo del Sello, que hace visitas a la empresa para explicar el funcionamiento del programa. Pasado esto, se acompañan los proyectos hasta la entrega de los mismos al comité evaluador, que conduce todo el proceso de adhesión y certificación. Este comité está formado por cinco integrantes de secretarías municipales, dos representantes de órganos del gobierno federal, cuatro entidades de clase empresarial, cinco de consejos municipales y uno de la prensa local, totalizando 23 personas. Al final del proceso, cumplidos los indicadores internos, externos y fiscales, las empresas reciben el Sello Social.

Las empresas también entregan sus balances con la documentación a la coordinación

del programa, que los traslada al comité para su evaluación. Cada proyecto pasa por tres evaluadores, que deciden si la empresa puede ser certificada y en qué categoría del Sello. Este trabajo es realizado entre marzo y mayo de cada año. Según los gestores del programa, el índice de participantes que logran recibir la certificación está entre 70% a 80%. La mayor parte de los rechazos a los demandas de certificación se deben a que las empresas no tienen los impuestos al día o por falta de documentación, como los certificados negativos.

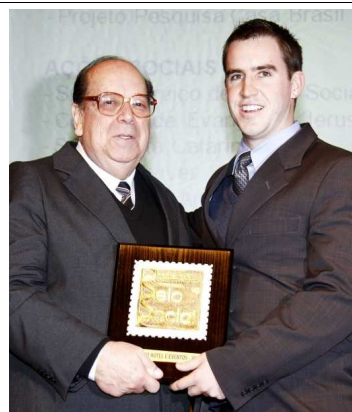
Además, cada fin de año las empresas participantes reciben un cuestionario de enfoque cualitativo y cuantitativo cuyos resultados alimentan el Balance Social del Sello Social, elaborado anualmente.

### 3.3.1.1. Las certificaciones

Las certificaciones se conceden anualmente, en eventos que reúnen a los empresarios y representantes de las entidades sociales de Ponta Grossa. En 2009, la certificación tuvo lugar el 9 de junio, en un evento que contó con amplia cobertura mediática.



Alcalde Pedro Wosgrau Filho con Altamir Risso, gestor del banco Caixa Econômica Federal



Secretario de Asistencia Social, Edílson Baggio, con Rafael Wagner, representante del Hotel Planalto



Fotos: Jornal da Manhã / Ponta Grossa (PR)

Las empresas certificadas van desde PYMEs hasta multinacionales con base en Ponta Grossa. Sólo en 2009, 80 empresas fueron certificadas por los proyectos desarrollados en 2008, siendo 70 en el Sello Oro, ocho en Plata y dos en Bronce. Se puede observar un crecimiento gradual del número de empresas certificadas con el Sello Oro, de 2006 hasta hoy, de acuerdo con la siguiente tabla:

	2006	2008
<b>Oro</b>	57	70
<b>Plata</b>	10	8
<b>Bronce</b>	9	2

Sin embargo, cabe esperar que este número crezca más en los próximos años, ya que la ciudad tiene más de mil empresas.

Balances anuales del Programa							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Empresas Certificadas</b>	37	83	85	76	76	77	80
<b>Entidades beneficiadas</b>	45	93	114	327	226	283	No disponible
<b>Proyectos propios</b>	---	---	---	219	243	331	No disponible
<b>Proyectos conjuntos</b>	---	---	---	66	104	149	No disponible
<b>Alianzas hechas</b>	---	---	---	216	201	297	No disponible
<b>Acciones sociales</b>	---	---	---	273	1004	1141	No disponible

Para llevar a cabo este Programa, el Ayuntamiento cuenta con un presupuesto reducido. Para el año 2009, era de 90 mil reales<sup>23</sup>, utilizados especialmente en la certificación y en la Feria Social.

De acuerdo con Jane Villaca, no hay inversión en publicidad “porque el alcalde cree que si es para gastar con eso, es mejor invertir el dinero en la propia entidad beneficiada”. Sin embargo, el Sello cuenta con amplio apoyo de los medios de comunicación de la ciudad porque muchas de estas empresas son certificadas. El Programa también cuenta con la estructura de asesoría de comunicación del Ayuntamiento, con distribución de notas de prensa cuando hay noticias sobre el tema, ruedas de prensa y divulgación por medio de la página web <http://www.pg.pr.gov.br/selo-social>.

Una de las formas más eficaces de promoción del Sello es la **Feria Social**, que tiene lugar todos los años, en agosto, en un centro comercial de la ciudad (Shopping Palladium), con participación creciente a cada año. Es un espacio creado para que empresas, organizaciones sociales y órganos gubernamentales presenten sus proyectos desarrollados junto a su público interno y a la comunidad, divulgando su inversión social y buscando alianzas para fortalecer el concepto de “negocio social”.

El Ayuntamiento cede el espacio para las empresas y entidades, que sólo tienen el coste del material que van a exponer. La Feria está en la séptima edición e incluye conferencias con profesionales del área de RSO.

#### Feria Social de 2008

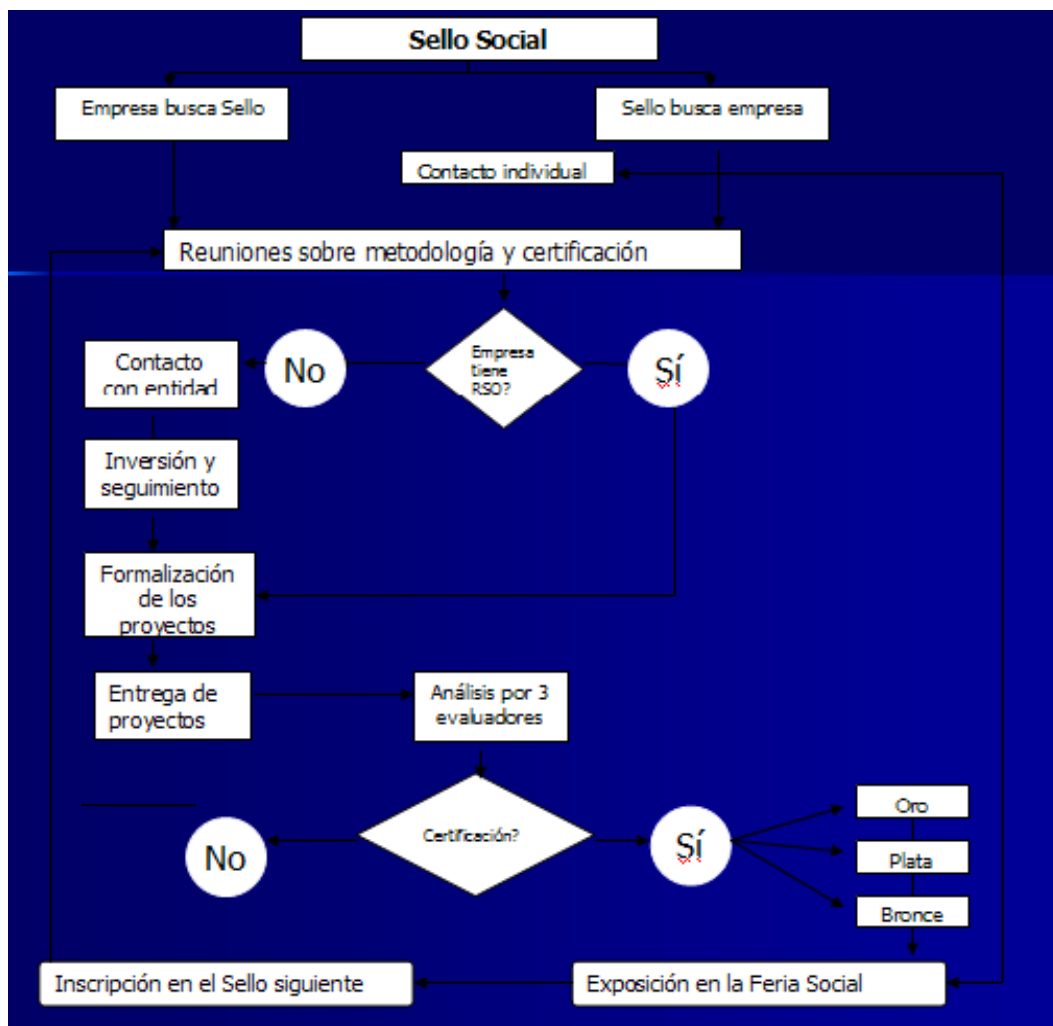
- ✓ 74 expositores
- ✓ 43 empresas privadas
- ✓ 12 organismos gubernamentales
- ✓ 19 entidades sociales, participantes del Programa
- ✓ Más de **tres mil** visitantes

Podemos ilustrar este proceso por medio del siguiente mapeo:

---

<sup>23</sup> Correspondiente a 32,9 mil euros conforme cambio de 16/09/2009.





### 3.3.2. Evaluación de los resultados e impactos

Los impactos más profundos provocados por el Sello en la sociedad, como un agente transformador, todavía son una incógnita. Para el secretario Edílson Baggio, los resultados de todo este trabajo “sólo el tiempo va a mostrarlos, porque las raíces [de la desigualdad en Ponta Grossa] son muy profundas y tenemos la urgente necesidad de un cambio de comportamiento. (...) Todavía no podemos medir la eficacia de estas acciones, pero estamos cultivando las semillas”.

Antes de analizar la evolución de las acciones de RSO en la ciudad como resultado de la Ley del Sello Social, es importante mencionar que esta práctica es también consecuencia de un crecimiento natural a nivel mundial de la adopción de políticas de RSO en las empresas. Este es uno de los factores exógenos más importantes que interfieren en nuestra investigación.

Paralelamente, algunos indicadores colectados en el trabajo de campo pueden dar una idea de los cambios más inmediatos y de la realidad de la RSO en las empresas de Ponta Grossa. Los resultados del programa son medidos cada año con el Balance del Sello Social. Este documento demuestra, cualitativa y cuantitativamente, la evolución de los proyectos desarrollados y el alcance de los programas, con sus entidades y empresas participantes. Los siguientes datos han sido obtenidos junto a la Secretaría Municipal de Asistencia Social, por medio de los Balances Sociales ya realizados.

En ellos, el cien por cien de las empresas certificadas ha sido investigada y participó en la elaboración de los datos. En función de estos y otros datos recogidos en las entrevistas y encuestas realizadas, vamos a presentar algunos de los resultados más visibles y directos del Programa.

### 3.3.2.1. Resultados directos

#### a. Perspectiva de género y salud

En los balances presentados, encontramos una media del 30% de mujeres entre el personal de las empresas certificadas.



Aunque el número de mujeres está todavía muy abajo de los hombres empleados, este índice acompaña las estadísticas de la población activa de la ciudad. Según el último balance del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), de 2000, la población de mujeres en edad económicamente activa en la ciudad corresponde al 38,8% del total.

En los años estudiados, un pequeño porcentaje era de mujeres gestantes, que en la mitad de las empresas tenían acceso a información sobre lactancia y en el 60,5% de los casos recibían permisos prenatales por las propias corporaciones:

	2005	2003	2002
<b>Empleadas gestantes</b>	116	245	79

**Empresas que divulgan la lactancia materna a las funcionarias – 2005**

Sí	40	52,60%
No	33	
Sin respuesta	3	

**Empresas con control de prenatal de las empleadas gestantes – 2005**

Sí	46	60,50%
No	24	
Sin respuesta	6	

La perspectiva de género es una preocupación que poco a poco va ganando fuerza en las corporaciones de la ciudad. Las dos empresas entrevistadas en profundidad – Viação Campos Gerais (VCG) y Rodonorte -, por ejemplo, tienen un fuerte carácter masculino por ser del segmento de transportes. Sin embargo, la gestión crea y desarrolla programas como los citados anteriormente – prenatales, horarios diferenciados, licencia maternidad de hasta seis meses<sup>24</sup> - para incentivar la contratación de mujeres. En Viação Campos Gerais, de los 1150 trabajadores, 104 son mujeres. Para buscar un equilibrio entre hombres y mujeres, la organización fomentó la inclusión de mujeres en el sector administrativo y empezó a contratarlas también para cobrar los billetes en los autobuses. En Rodonorte, la mayoría de los 1800 trabajadores son hombres que trabajan en las obras de la concesionaria. Aún así, muchas mujeres trabajan en el área de atención al público. La empresa busca, incluso, incluirlas en los equipos de obras o en las ambulancias.

En la actualidad en el área de salud a los empleados, tenemos una media baja de donantes de sangre. En 2005, tan sólo el 14,53% de los colaboradores eran donantes.

---

<sup>24</sup> Dicha licencia es obligatoria por ley por 120 días. La ampliación para 180 días es opcional para las empresas.

**Empleados donantes de sangre – 2005**

Total de empleados	13605
Total de empleados que donan sangre	1977

Otro dato revela la preocupación de las empresas con la salud de los hijos de sus colaboradores. Es decir, el 80,2% de las empresas certificadas poseen programas de control o motivación de la vacunación de los dependientes de 0 a 7 años:

**Empresas que controlan la vacunación de los dependientes de 0 a 7 años**

Sí	61
No	15

En las entrevistas realizadas, la salud ha sido el tema más citado en las políticas de Responsabilidad Social de las dos empresas – VCG y Rodonorte. Con programas como “Parto Humanizado” y “Carretera para la Salud”, la concesionaria Rodonorte fomenta la salud entre las mujeres que viven en las ciudades atendidas por la empresa y a los camioneros, respectivamente.

En el Parto Humanizado<sup>25</sup> participa el Estado, por medio del Sistema Único de Salud, que hace los prenatales. Los impactos para la ciudad son muy positivos. “La mortalidad se ha reducido un 43% desde que empezamos el proyecto. Claro que no ha sido exclusivamente por eso, pero estamos seguros que hemos contribuido en esta mejoría”, dice la gestora Simone Suzzin.

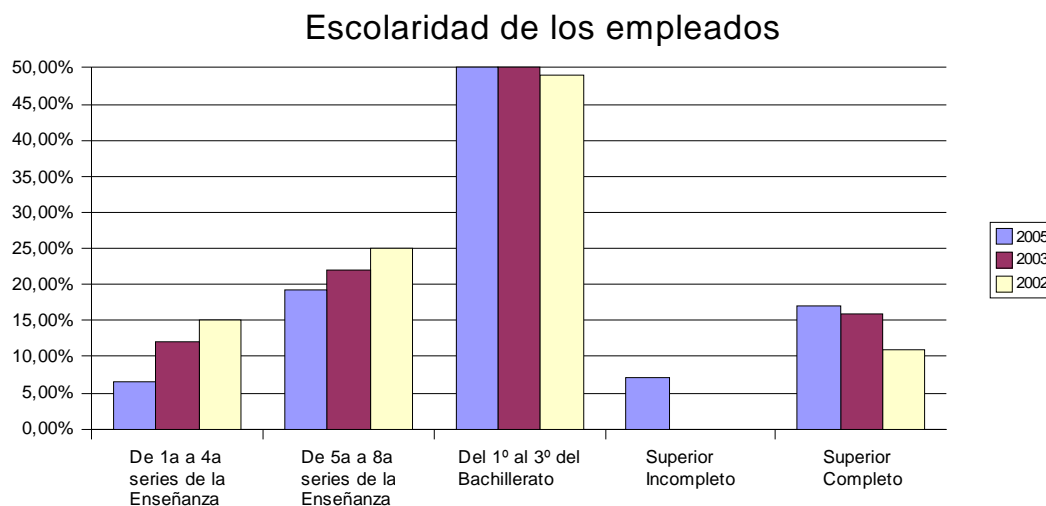
En la VCG, el área de salud es también una de las prioridades de inversión externa e interna. La empresa está desarrollando un proyecto para promover la salud en la comunidad con un autobús itinerante. Internamente, desarrolla actividades de prevención y campañas para la salud del colaborador.

**b. Educación**

En este sector, las estadísticas revelan que la gran mayoría de los empleados tiene un nivel medio de educación, con el título de Bachillerato. Entre 2002 y 2005, el

<sup>25</sup> El Parto Humanizado ha sido premiado como el “Mejor programa de Responsabilidad Social” entre todas las concesionarias del mundo por la Asociación Internacional de Puentes, Túneles y Autovías y vencedor del Premio Zilda Arns de Responsabilidad Social

crecimiento de la escolaridad de los colaboradores ha sido muy bajo, con una caída en el número de personas con grado superior completo.



Sin embargo, cerca del 25% de las empresas intentan cambiar esta realidad, invirtiendo en la formación de sus empleados, con programas de escolarización propios.

Los indicadores elegidos por el Balance Social no nos permiten descubrir si hay otros tipos de iniciativas que fomenten esta escolarización, como subsidios o becas (totales o parciales) para formación (universidad, cursos de idiomas, cursos técnicos, etc).

**Empresas con programas de escolarización para los funcionarios**

Sí	19	25,00%
No	50	
Sin respuesta	7	

Por otro lado, otro indicador revela un dato sorprendente, ya que no repercute en beneficios directos para la empresa: del total de empresas certificadas, el 79% controla la matrícula y la frecuencia escolar de los hijos de los empleados:

**Empresas que controlan la matrícula y frecuencia escolar de los hijos de los funcionarios**

Sí	60	79,00%
No	16	

### c. Medio ambiente

El Balance tiene tan sólo un indicador relacionado con la perspectiva medio ambiental de las empresas. La gran mayoría – el 90,8% - de las empresas entrevistadas separan los residuos para reciclaje:

<b>Empresas que realizan separación de residuos para reciclaje</b>		
Sí	69	90,80%
No	7	9,21%

Sin embargo, este indicador no es suficiente para revelar las políticas ambientales de las empresas en esta área. Los cuestionarios recibidos indican que las inversiones en medio ambiente son una prioridad para las empresas punta-grossenses: el 83% de los entrevistados consideran fundamental ser respetuoso con el medio ambiente.

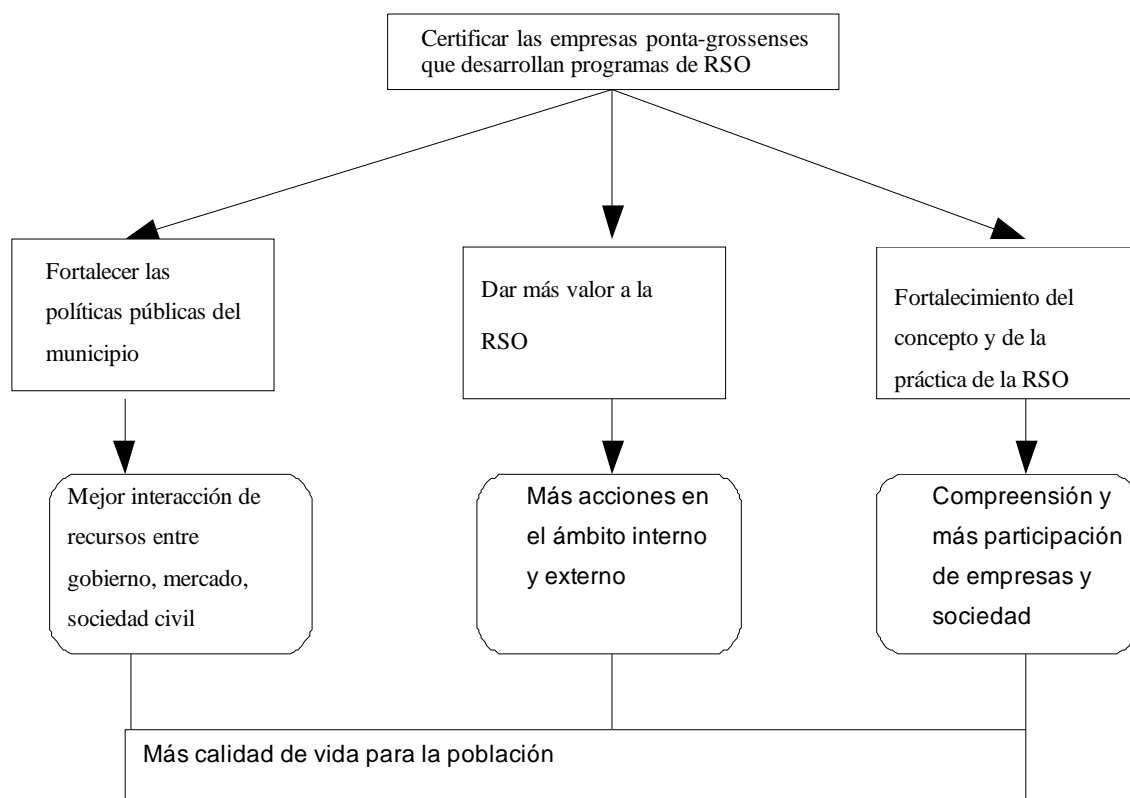
En la empresa VCG, por ejemplo, la mayoría de los proyectos citados en la entrevista estaban relacionados con cuestiones ambientales: recolección del agua de la lluvia para lavar los autobuses, reutilización del agua en los procesos de la empresa, utilización del jabón biodegradable en el lavado, proyectos para que los vehículos emitan menos CO<sub>2</sub> en el ambiente, reciclaje de neumáticos, vidrio y diesel y lavado de trapos sin generar contaminación del aire, entre otros.

#### 3.3.2.2. Impactos y efectos estructurales del Sello Social

En este apartado vamos a reunir los impactos y efectos más amplios del Programa en la sociedad, después de siete años de fomento de prácticas socialmente responsables junto a la población empresarial. Vale mencionar que, conforme la Guía para la Evaluación de Políticas Públicas (MÁRQUEZ Y OSUNA, 2007, p. 108), los impactos “son los efectos más indirectos que se producen como consecuencia de la ejecución de una acción.

Los efectos estructurales pueden definirse como los impactos que se mantienen en el tiempo y que se traducen en cambios en la estructura económica y social de la realidad sobre la que se interviene. Rebasan la esfera de lo económico entrando en el campo de lo social e institucional.” (OSUNA, p. 108).

Este análisis va a contribuir a la verificación de la eficacia de las acciones. Antes, interesa observar una vez más cuales son los objetivos perseguidos por la gestión del programa.



Sirviéndonos de las entrevistas, encuestas y recolección de datos realizados, pasamos a analizar si éstos objetivos han sido logrados por el Programa. Los datos que vienen a continuación se deben a un conjunto de factores relacionados a la gestión del Sello y a la aceptación por parte de los empresarios.

Hay que destacar algunos puntos como la realización de la Feria Social, la adopción del concepto de Negocio Social, la contrapartida de las entidades beneficiadas para la empresa inversora, la segmentación de la inversión y las oportunidades de negocios entre los participantes. Estos puntos han generado impactos y efectos, agrupados abajo según el objetivo buscado por los gestores:

## I. Objetivo principal – Certificación:

### a. Aumento de la práctica de proyectos de RSO

Los números muestran que la cantidad de empresas certificadas por el Sello crece a cada año, desde el inicio del Programa en Ponta Grossa. De poco más de 30 en 2002, pasó a cerca de 80 en 2008, lo que puede ser explicado por una divulgación del Programa y por un aumento en las prácticas socialmente responsables por parte de las empresas. Cabe mencionar que cerca de mil empresas de la ciudad, casi el 10% tiene el Sello.



Además, la mayoría de los entrevistados en la encuesta – el 66,6% entre los que están poco y muy de acuerdo - confirman que el Sello ha mejorado la política social de la empresa. Es decir, la certificación repercute en un aumento en dichas prácticas responsables.

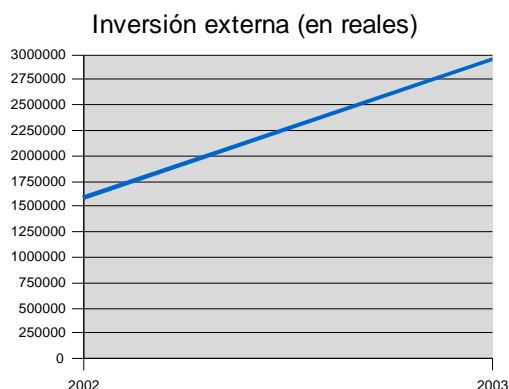
## II. Objetivo 2 - El fortalecimiento de las políticas públicas, con mejor interacción entre gobierno, mercado y sociedad civil.

### a. Trabajar en red

Las alianzas creadas entre empresas y entre empresas y entidades permiten el desarrollo de redes sobre el tema “Responsabilidad Social”. Facilita la discusión de temas afines y fortalece las relaciones entre diversos actores de la sociedad, que hasta entonces trabajaban de forma aislada. Es lo que ha apuntado Cristiane Dresch, Directora de Comunicación de la empresa VCG, en la entrevista realizada. Además, el hecho de que el Sello sea una iniciativa del poder público municipal también es un estímulo que



anima a las empresas a participar. Hay que recordar que las empresas cuentan con la administración municipal para muchas de sus gestiones, como una vía de doble sentido. “Nosotros, como la única empresa el ramo [de transporte público urbano] en Ponta Grossa, que trabaja con concesión del servicio público, no podríamos estar fuera [del Programa]. Sería raro, porque el municipio es como nuestro jefe. [...] Además, sabemos que todos los premios y certificaciones cuentan puntos”, comenta Cristiane.

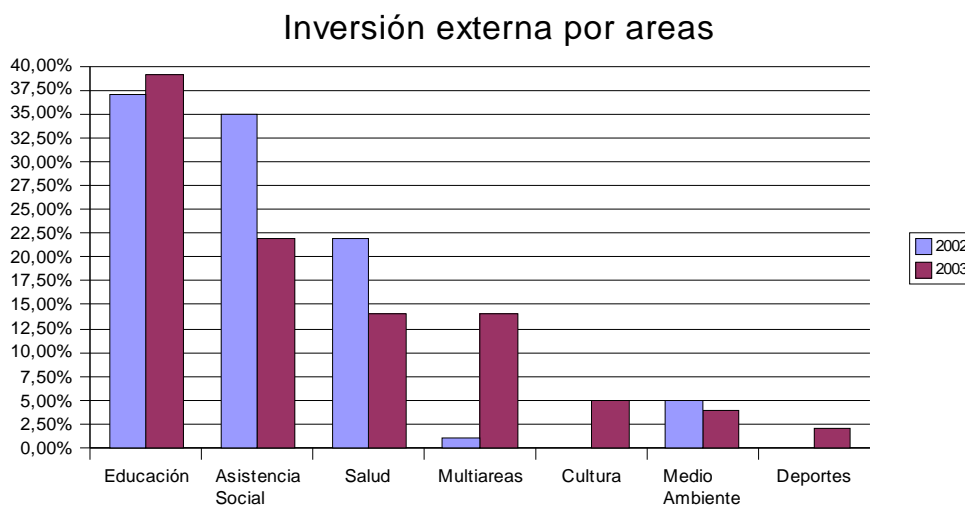


### **b. Más valor a las organizaciones del tercer sector**

El Sello ha dado más notoriedad a las entidades sociales entre el público empresarial, conforme los entrevistados.

### **c. Captación de recursos**

El Programa permite la recaudación de recursos por otra vía diferente a los tributos e impuestos. Los proyectos ayudan a la captación de recursos que pasan a ser invertidos en la comunidad. Sólo en 2002 y 2003, se han invertido en proyectos externos más de 4,5 millones de reales, sobre todo en el área de educación, asistencia social y salud:



El liderazgo de la educación en los dos años se justifica por la alta inversión de los colegios particulares católicos, el voluntariado expreso de los alumnos de estos colegios y el gran número de Centros de Educación Infantil beneficiarios de las inversiones de las empresas. La salud, por otro lado, todavía es considerada como una atribución del poder público, lo que repercute en la baja inversión en el Sello Social. Según datos de RAUSKI, MÜLLER, BENTO y BARBOSA (2003), del total de los proyectos externos realizados, el 77,8% son no Gubernamentales y el 22,2% son Gubernamentales.

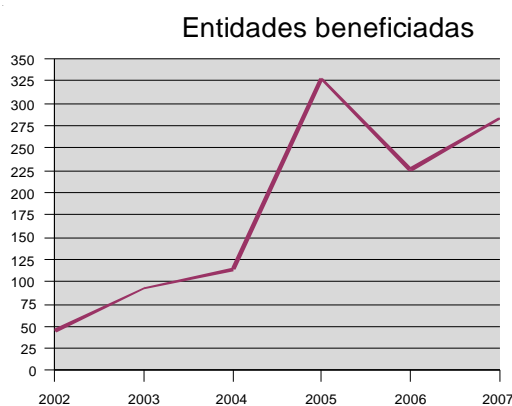
Los autores citados observan que en 2003 hubo una mayor descentralización de las áreas de inversión externa, ya que en 2002 la educación, la salud y la asistencia social centralizaron el 93,5% de los proyectos, contra el 76% de 2003.

En media, el Sello Social en 2003 presentó las siguientes características:

- Valor de inversión hasta R\$ 5.000,00<sup>26</sup>;
- Media de patrocinadores igual a 3,2;
- Niños como principal público beneficiado;
- Proponente: no gubernamental.

#### **d. Participación de empresarios locales en los programas sociales**

Así como ha crecido el número de empresas participantes, también ha aumentado la cantidad de entidades beneficiadas por los proyectos sociales:



<sup>26</sup> Correspondiente a 1900 € conforme cambio de 24 de agosto de 2009.

Esto da lugar a un proceso de responsabilización entre los empresarios. Al empezar dichas prácticas, estos actores pasan a percibir que lo social, que la comunidad donde operan, forma parte de su negocio.

#### **e. Intercambio de informaciones**

Uno de los principales efectos del Programa, citado por todos los entrevistados, es el intercambio de informaciones entre los diversos actores. Eventos como las certificaciones y, sobre todo, las Ferias Sociales, son señalados como fundamentales para fomentar esta discusión de ideas, conceptos y prácticas entre empresas, comunidad y poder público.

Una evidencia es que el 33% de los entrevistados en la encuesta están “un poco de acuerdo” y otros, el 33% “muy de acuerdo” en que la certificación ha motivado el diálogo con otras empresas y con la comunidad en general. Una de ellas es la entrevistada de VCG. Para la gestora Cristiane Dresch, “es una buena ocasión para intercambiar informaciones con las entidades, mantener contactos, poner en práctica el concepto de trabajar en red. Lo que queremos, al final, es eso: desarrollar parámetros comunes.”

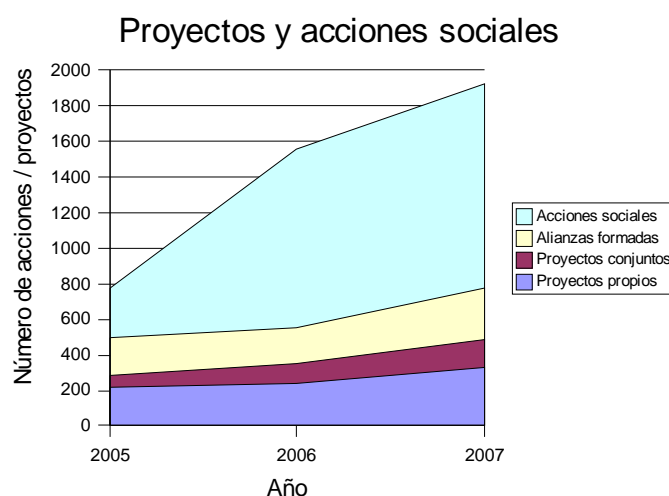
También Rodonorte ha participado de todas las ediciones de la Feria: “Ellas nos permiten sobre todo el intercambio de experiencias con otras empresas y un contacto con las entidades para poder empezar acciones conjuntas”, dice Simone Suzzin. Resalta que tan sólo tener la certificación o participar en los premios ya es un inicio para estimular este diálogo.

De esta forma, la empresa ya ha realizado la evaluación con indicadores de la Fundación Getulio Vargas, del Sello Social del Ayuntamiento de Apucarana, además de participar de diversos premios concedidos a empresas innovadoras y con buenas relaciones con la comunidad. “Son cosas importantes para el crecimiento de la empresa. Es importante exponer su proyecto para también intercambiar experiencias con otras empresas, porque acabamos aprendiendo.”

### III. Objetivo 3 - Dar más valor a la RSO, con acciones en el ámbito externo e interno

#### a. Ampliación del ejercicio del papel social en Ponta Grossa

De modo general y como ya ha sido citado anteriormente, el Programa fomenta el negocio social y da valor a las empresas que cumplen acciones esenciales para los trabajadores y toda la comunidad. Se puede ver por el gráfico este crecimiento:

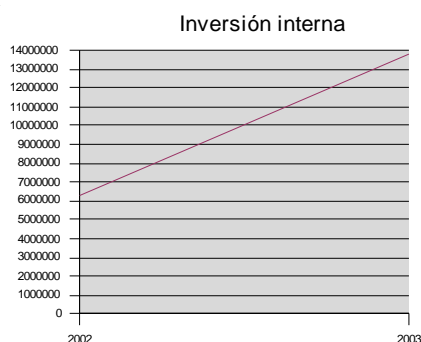


#### b. Valor a la Responsabilidad Interna

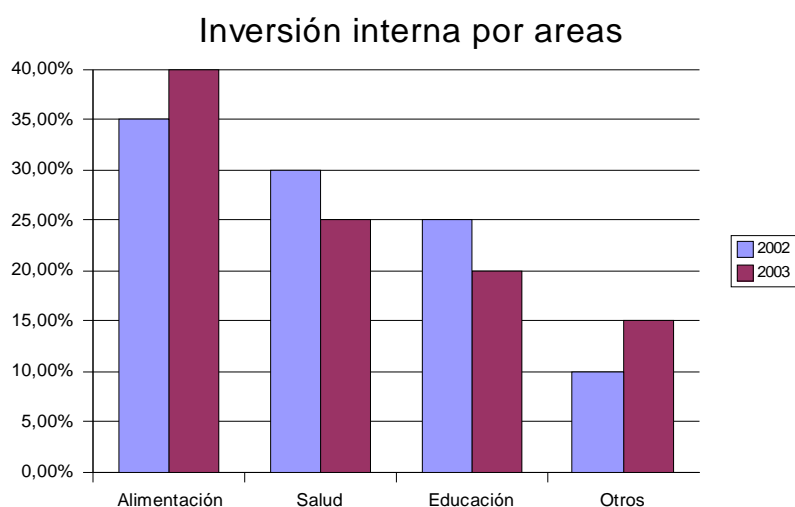
Una de las áreas más contempladas por el Programa es el público interno de las organizaciones. El Sello está generando en los empresarios una nueva mirada sobre la Responsabilidad Interna, ya que este es un requisito exigido en todas las categorías del Sello. Para la asistente social del Sello, Carla Mendes,

“Buscamos incentivar la formación de una empresa más humana. Que el empresario pase a ver el colaborador como parte de un todo. No es sólo llegar allí, trabajar e irse. El colaborador tiene una familia, sus problemas, sus hijos, su plan de salud, la escuela. Ahora el empresario percibe más este aspecto y lo confirmamos por los proyectos internos que recibimos. Hubo este cambio desde el año que empezamos y va creciendo positivamente. Pero lógicamente hay mucho que ser hecho y perfeccionado, porque el objetivo es todavía mucho mayor”

Este crecimiento puede ser observado entre los años 2002 y 2003, cuando la inversión interna creció un 119%:



Las principales áreas atendidas por la inversión interna de las organizaciones en 2003 fueron Salud y Alimentación. La industria contribuyó con el 64% (R\$ 8.819.651,20) del total y las empresas gubernamentales con el 16% del total (R\$ 2.204.912,00). (Ibid., 2003)



### **c. Motivación a las empresas**

La certificación motiva las empresas a crear o ampliar sus proyectos y programas sociales. Es lo que indican el 66,6% de los entrevistados en las encuestas realizadas. El hecho es también confirmado por las entrevistas realizadas en Rodonorte y VCG. Para Cristiane Dresch, de VCG, el programa “motiva a, a partir de agosto, todos los años, empezar a buscar novedades en términos de proyectos para poner en la certificación del año siguiente”.

#### **IV. Objetivo 4 – Fortalecimiento del concepto y de la práctica de RSO, con mayor comprensión y participación de empresas y sociedad.**

##### **a. Mejor entendimiento sobre la RSO**

Los gestores indican que el Sello ha promovido una evolución junto a su público-objetivo en el entendimiento de qué es la Responsabilidad Social y las diferencias entre acción social, programa, proyecto desarrollado en conjunto entre empresas y proyecto propio. Una evidencia es que, hoy, la mayoría (70 de un total de 80) de las empresas certificadas tienen el Sello Oro, porque comprendieron que tenían que desarrollar proyectos con vistas a una transformación social, de la comunidad al entorno de la empresa, de los colaboradores. “Hubo este cambio en la empresa: de simplemente hacer una donación a desarrollar proyectos con más responsabilidad, con planificación y evaluación, con sus objetivos y metas, lo que es muy importante”, dice la asistente social Carla Mendes.

##### **b. Sostenibilidad en las acciones**

Estimular la sostenibilidad de los proyectos sociales realizados es uno de los retos de la intervención. Y los resultados empiezan a aparecer: cada año, son fijados nuevos principios del Programa para fomentar más proyectos a largo plazo junto a otras entidades, en vez de acciones sociales puntuales. La división del Sello en categorías – Oro, Plata y Bronce -, según las gestoras, ha estimulado la inversión en proyectos sostenibles. Las ventajas animan también a las empresas a seguir adoptando dichas políticas, para obtener la certificación cada año. “La mayoría de las empresas se mantiene con el Sello. Hubo empresas que salieron y ya han retornado, pero por problemas de documentación. Lo que vemos es que la parte [acción] externa no para nunca.”, dice Carla Mendes. Los datos indican que la sostenibilidad de los proyectos es una necesidad y una exigencia también por parte de las empresas. Además, los empresarios sugieren que los criterios fijados deben ser todavía más selectivos. De acuerdo con Cristiane Dresch, de VCG, hay casos de empresas participantes del Sello que realizan acciones puntuales y las inscriben como un proyecto de RSO. “Hacen una actividad el día de la mujer y creen que eso también es Responsabilidad Social. Nosotros lo hacemos como complemento de una actividad más amplia, de educación o salud. En nuestros proyectos debe existir un porqué para todo. Es decir, el concepto no

es el mismo. Trabajamos con indicadores del Instituto Ethos, acciones con inicio, medio y final, con planeamiento estratégico”, comenta. Por este motivo, ella sugiere que el Sello proponga criterios que diferencien las acciones con continuidad de las puntuales.

### **c. Seriedad en la RSO**

Con la sostenibilidad en las acciones, la Responsabilidad Social pasa a ser un proceso visto con mayor seriedad por los empresarios. Las empresas buscan atender todos los criterios, incluso los requisitos de la Responsabilidad Interna, para encuadrarse y trabajar para obtener el Sello.

### **d. Educación sobre RSO**

Con el fomento de las acciones sociales en las empresas, todos los funcionarios acaban aprendiendo más sobre el tema, por involucrarse directa o indirectamente con las acciones.

Simone Suzzin, de Rodonorte, revela que el Sello es un facilitador en el proceso de diseño e implementación de programas sociales en la ciudad. “[El Sello] no es sólo un banco de datos, sino un detector de necesidades, de públicos, de mapas conceptuales, que nos indica cuantas empresas están invirtiendo en determinados públicos y zonas. Cuando pensamos en desarrollar un proyecto nuevo, preguntamos al Sello adónde miramos y a quién buscamos. Es un norte para nosotros.”.

Además, la Feria Social realizada anualmente estimula la formación sobre el tema, trayendo profesionales para conferencias junto a empresarios, trabajadores y entidades. Niños y adolescentes también tienen contacto con el tema de la RSO en estas Ferias, ya que muchas escuelas de la ciudad son invitadas a visitar la exposición. Muchos colegios, incluso, piden trabajos sobre RSO a los alumnos tras visitar la Feria.

### **e. Gratuidad**

El Sello no tiene coste. La empresa recibe gratuitamente la certificación, algo que normalmente exige una buena inversión. La ventaja es señalada por Cristiane Dresch, de VCG, que recuerda que, aunque sea un proyecto público, es un servicio que podría ser pagado, si el Ayuntamiento así lo deseara.

### **f. Profesionalidad**

La profesionalidad de las gestoras es reconocida por el público-objetivo. Es también Cristiane quien califica los profesionales que trabajan con el Sello como muy rigurosos en cuanto a las fechas de entrega y a las informaciones sobre los procesos de certificación, lo que genera beneficios como la facilidad de acompañamiento de los trámites.

### **g. Amplia el diagnóstico social del municipio y las acciones de las empresas**

El Balance Social, hecho anualmente, contiene todas las informaciones que el comité evaluador analiza, siguiendo las especificaciones legales. Aunque la actualización sea lenta – en 2009 tenemos solamente acceso a datos de hasta 2005 – es un instrumento que permite una lectura real de la actuación de las empresas en la sociedad. Hay que recordar, sin embargo, que el Balance incluye sólo instituciones certificadas. Para las empresas, el Programa Sello Social fomenta una reflexión interna sobre las propias acciones desarrolladas en términos sociales, sobre todo al solicitar informaciones para el Balance Anual. Para Simone Suzzin,

“La certificación nos ayuda a identificar el volumen de inversiones, las aéreas de actuación posibles. [...] Todas las veces que reunimos las informaciones para el Sello necesariamente tenemos que reflexionar sobre ellas. Qué hemos hecho a lo largo del año, hemos cambiado el área de actuación, cuáles los criterios utilizados... porque en nuestro caso tenemos que dar resultados. El dinero de la Responsabilidad Social ha sido puesto por el accionista, para el bien de la comunidad, entonces tengo que rendir cuentas sobre este recurso. Por eso es importante la planificación, la definición de acciones, metas, cronograma de ejecución e indicadores que nos digan si está funcionando. Si no está, vamos a corregirlo. Por esto la relación con el Sello permite esta mirada, facilita la administración del proyecto”

### **h. Reconocimiento**

Es notorio que las empresas participantes, socialmente responsables, reciben el reconocimiento de la comunidad. Además, el Sello viene a premiar una práctica social y ambiental que muchas de las empresas ya desarrollaban anteriormente. Es lo que indican el 66,6% de los entrevistados.

## **V. Impactos en la imagen institucional**

Además de los logros relacionados con los objetivos planteados por los gestores de la intervención, el análisis metodológico reveló otros resultados sobre todo en términos de



imagen y marketing, que exponemos a parte de los demás objetivos, y explicamos a continuación:

#### **a. Marketing**

La certificación de las acciones de Responsabilidad Social Organizacional es también el resultado de la necesidad, por parte de las empresas, de una diferenciación en su imagen, debido a la fuerte competencia del mercado con la globalización. Los impactos que el llamado “marketing social” provocan en la imagen institucional pueden ser una de las causas para el fuerte crecimiento de la inversión privada en fines sociales en Brasil. Estamos hablando de tasas mucho más elevadas que las del PIB (Producto Interior Bruto) *per cápita*, una inversión que justifica la búsqueda de una certificación. Un 16,6% de las empresas estudiadas, que no tienen el Sello Social, dicen que no han optado por esta herramienta porque creen que parece tan sólo un instrumento de marketing, sin eficacia real. De los que tienen el Sello, sólo el 33% dicen que esta certificación no supone ningún beneficio para el marketing de la empresa. Sin embargo, en lo que la mayoría está de acuerdo es que el certificado tiene que venir acompañado de una acción social verdadera. Es lo que afirma Simona Suzzin, de Rodonorte: “El Sello en la pared es un registro, pero quien hace efectivamente este reconocimiento funcionar es la veracidad de la relación entre la empresa y la comunidad”.

#### **b. Fortalece la imagen**

El Sello es considerado también un instrumento de marketing, es innegable que repercute en beneficios para la imagen institucional, una preocupación constante de las empresas y entidades. Rodonorte hace anualmente estudios sobre el tema por medio del instituto Datafolha, con buenos resultados. Este análisis incluye 13 preguntas sobre confiabilidad, modernidad, innovación, preocupación con los usuarios y con el medio ambiente, inversiones, beneficios, respecto, responsabilidad social, transparencia y prestación de cuentas, evaluados por un público formado por periodistas, empresarios, políticos y formadores de opinión. Los datos de 2008 revelan una media que supera el 80% de imagen positiva, considerado por la institución un índice “muy bueno”. El número de personas que están de acuerdo de que Rodonorte es socialmente responsable pasó del 87% al 90% de un año para otro. El índice de medio ambiente es del 87% y, sobre percepción acerca de inversión en la comunidad, es del 80%. Conforme Suzzin,

“¿Qué empresa no quiere tener imagen positiva? Nosotros sí, pero hacemos proyectos no sólo para tener imagen positiva, pero para tenerla también. (...) La imagen positiva trae el orgullo para el empleado, hace que la gente quiera trabajar en la empresa. No quiero perder mis talentos, quiero que el colaborador desarrolle, crezca y me ayude a crecer. (...) Relacionarse con la comunidad y con el medio ambiente, preocupándose con la perpetuidad de las cosas, forma parte del negocio. Invertir es importante para la empresa y hace bien”

### **c. Más visibilidad a las pequeñas entidades**

Además de los beneficios para la imagen de la empresa, los datos revelan que el Sello contribuye también para la visibilidad de las entidades sociales. Sobre todo de las pequeñas. Eso se debe a que las gestoras han buscado a estas pequeñas entidades para que también sean objeto de inversiones. “Hemos elegido estas pequeñas entidades, en las que la gente está trabajando sola, luchando, y buscamos llevar el empresariado allí, para conocer aquella realidad y ver si se identifican con ella”, comenta la asistente social Carla Mendes.

### **d. Buena divulgación**

Estos beneficios son posibles porque el propio Sello cuenta con una buena divulgación, lo que posibilita su crecimiento y el aumento de las inversiones sociales por parte de las empresas. Tanto es así que el 100% de los entrevistados en la encuesta afirman que ya habían oído hablar del Sello Social en la ciudad.

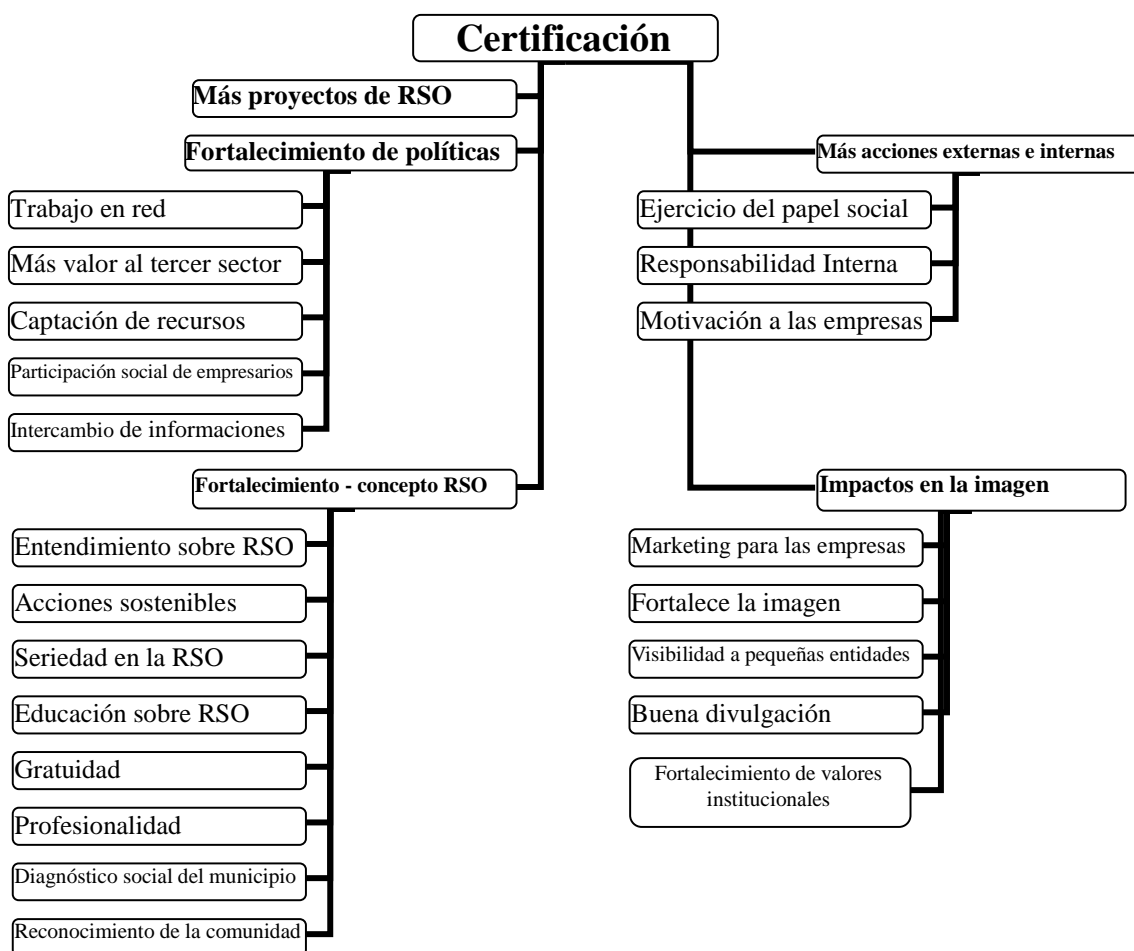
### **e. Fortalecimiento de valores institucionales**

La certificación de las acciones sociales refuerza y estimula la práctica de los valores – tangibles e intangibles - de una organización. De las entrevistas hechas, podemos reunir algunos de estos valores que son fomentados por las políticas de Responsabilidad Social:

- ✓ Actitud pro-activa por parte de los empresarios, teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social – la ciudadanía corporativa - es compatible con los objetivos económicos del mercado
- ✓ Mejor capital humano
- ✓ Transparencia
- ✓ Buen gobierno corporativo
- ✓ Reconocimiento creciente en el mercado
- ✓ Reconocimiento público de los esfuerzos de RSO

- ✓ Integración con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades
- ✓ Rentabilidad y mejor imagen corporativa frente a la competencia y a los públicos interno y externo de la empresa
- ✓ Beneficios económicos a medio y a largo plazo

Con todos estos elementos enumerados, podemos ilustrar las ventajas y los fallos del Programa Sello Social junto a las empresas, dentro de cada objetivo, de la siguiente forma:



## VI. Los puntos débiles del proceso

Tras analizar todas las informaciones reunidas por el trabajo de campo, listamos los puntos débiles más relevantes del Sello. Son elementos que pueden dificultar el crecimiento del Sello, a continuación:

**a. Visiones distintas**

No todas las empresas tienen la misma visión acerca de qué es Responsabilidad Social y de cuáles las diferencias entre acción, proyecto y programa.

Algunas reciben la misma categoría de Sello con un volumen de inversión muy por debajo de otras, lo mismo ocurre si tenemos en cuenta el tamaño y la capacidad financiera relativa de las instituciones.

**b. Falta de retorno**

El seguimiento de las acciones de las empresas es parcial. La estructura del programa – en términos financieros y de equipo – no permite dar el retorno adecuado sobre si los proyectos están dentro de las expectativas o por qué la empresa ha sido certificada en una categoría y no en otra, por ejemplo.

**c. Falta de transparencia**

Esta incapacidad de hacer el seguimiento completo de los participantes ocasiona, para algunos entrevistados, falta de transparencia en los procesos. “No sabemos que indicadores forman parte de la certificación de oro, por ejemplo. Eso ha sido divulgado una vez y no más”, dice Cristiane Dresch, de VCG.

**d. Indicadores parciales**

Los indicadores analizados en el balance social son muy específicos y parciales. Los puntos relacionados a la perspectiva de género en las empresas, por ejemplo, son evaluados con preguntas aisladas y que no forman un conjunto que pueda reflejar efectivamente esta realidad en el mundo empresarial.

Se da mucho peso a preguntas sobre Responsabilidad Social Interna, pero poco a cuestiones relacionadas con el medio ambiente o los valores intangibles de la empresa, como la transparencia en las relaciones o a la *gobernanza*.

Los indicadores solicitados a las empresas son los siguientes:

### INDICADORES INTERNOS

#### **Educación**

- Controla la matrícula y la frecuencia escolar de los dependientes de los funcionarios;
- Presenta programa de escolarización para funcionarios.

#### **Salud**

- Mantiene control de prenatal de funcionarias gestantes;
- Divulga programas de incentivo a la lactancia materna;
- Número de funcionarias gestantes;
- Controla la vacunación de los dependientes de hasta 7 años;
- Realiza programas de prevención y promoción a la salud del trabajador.

#### **Niños y adolescentes**

- Actúa en conformidad con el Estatuto de los Niños y Adolescentes.

#### **Medio ambiente**

- Desarrolla colección de basura.

### INDICADORES EXTERNOS

- Proyectos con exclusividad;
- Proyectos en conjunto con otras empresas;
- Acción social.

#### **e. Fallo en la metodología**

Un 33,3% de los entrevistados en la encuesta está bastante de acuerdo en que hay que cambiar la metodología para que los impactos sean más reales, pero no sugieren alternativas a la actual.

#### **f. Dificultad en la relación con el Ayuntamiento**

Muchas empresas rechazan el Sello por ser una iniciativa de la administración pública. Un 16% de las empresas entrevistadas que no tienen el Sello lo justifica por que no les

gusta trabajar con organismos gubernamentales. La burocracia, la falta de transparencia y la metodología de trabajo de los poderes públicos pueden ser algunas razones que justifiquen este hecho.

#### **g. Competencia con otras certificaciones**

Algunas empresas entrevistadas – el 16% - han optado por no buscar el Sello Social por ya tener otro tipo de certificación para sus acciones, concedidas por otros organismos.

#### **h. Desinterés por certificaciones**

También un 16% de los entrevistados revelan que tienen políticas de RSO en sus empresas, pero que no les parece fundamental tener certificaciones o dar tanta visibilidad sobre ellas a sus públicos.

#### **Los puntos débiles del proceso:**

- Visiones distintas
- Falta de retorno
- Falta de transparencia
- Indicadores parciales
- Fallo en la metodología
- Dificultad en la relación con el Ayuntamiento
- Competencia con otras certificaciones
- Desinterés por certificaciones

#### 4. RECOMENDACIONES

Tras el análisis de los resultados de la evaluación del programa, vamos a ofrecer en este capítulo algunas propuestas para el diseño y la implementación de sistemas que promuevan políticas avanzadas de RSO en un territorio de forma que logren responder a los objetivos propuestos. En el caso de esta investigación, tenemos en cuenta la política de certificación de prácticas de RSO gestionada por el Ayuntamiento de Ponta Grossa, en Brasil. Sin embargo, los resultados pueden ser aplicados a otras políticas relacionadas con el tema, al trabajar con actores similares – poder público, empresas y comunidad -, con el mismo “objeto” – los programas de RSO - y con el objetivo final de, por medio del fomento de dichos programas, promover también el desarrollo sostenible de un territorio. A continuación, exponemos algunas de estas conclusiones, que incluyen el trabajo en red en torno al tema RSO, el fortalecimiento del concepto de *gobernanza*, la comunicación integrada, la inversión más substancial en formación de los actores y el seguimiento más efectivo de los resultados junto a los destinatarios de la política – en el caso del Sello Social, las empresas.

Las recomendaciones están dispuestas en orden de prioridad con el objetivo de guiar los decisores en la implementación de estas acciones. Algunas, incluso, no necesitan cualquier inversión financiera, tan sólo una revisión de la forma de gestionar estratégicamente la política, como la siguiente:

##### **4.1. Fomentar la creación de una red social en el municipio en torno al tema “Responsabilidad Social”**

Uno de los grandes desafíos para los gestores del programa es fortalecer esta red de actores que ya están relacionados con el programa – agentes públicos, empresarios, empleados, directores de entidades, niños y adolescentes atendidos, asociaciones de clase y comunidad en general - y fomentar el crecimiento y la consolidación de las prácticas socialmente responsables en los próximos años. Ésta puede ser la base para mejorar la estructura y los resultados de esta intervención, divulgando todavía más el concepto de Responsabilidad Social en las empresas y atrayendo financiaciones para el Programa, ya que las deficiencias de estructura y presupuesto son grandes dificultades para lograr resultados todavía mejores con la política. La propuesta incluye el diálogo

con centros de investigación – las universidades de la ciudad – que pueden contribuir con la discusión, incentivo y la formación de una opinión pública favorable a la práctica de la RSO por parte de las empresas. El refuerzo de las redes sociales puede también centrarse en la búsqueda de agentes financieros para la implementación del Sello: con más dinero, se puede hacer mucho más.

Al desarrollar el plan, es importante definir el papel de cada actor en esta red, para saber qué pasos seguir. A continuación, mostramos un listado con los principales públicos relacionados para llevar a cabo una política pública del fomento de la RSO junto a las empresas:

- ✓ Decisores políticos
- ✓ Planificadores
- ✓ Gestores
- ✓ Asociaciones empresariales como catalizadores y transmisores de la cultura de la RSO
- ✓ Empresarios
- ✓ Profesionales que trabajan con RSO en las empresas
- ✓ Alta dirección y relación con accionistas
- ✓ Empleados y trabajadores
- ✓ Proveedores, contratistas y subcontratistas
- ✓ Clientes y consumidores
- ✓ Competencia
- ✓ Entidades financieros
- ✓ Beneficiarios de los programas de RSO
- ✓ Sociedad civil en general
- ✓ Administraciones públicas que trabajan con el tema RSO
- ✓ Entorno social cercano
- ✓ Entorno medioambiental
- ✓ Entorno social amplio y organizaciones que representan intereses afectados (ONG)
- ✓ Medios de comunicación social



La idea es aplicar entre estos actores el concepto de “*partenariado*”, es decir, firmar acuerdos estratégicos para poner en común las capacidades y los logros complementarios de los sectores público y privado, y de la sociedad civil, alcanzándose con ellos una “masa crítica” necesaria para poder abordar problemas sociales y medioambientales de creciente complejidad (IE3E, 2006). Las administraciones públicas pueden actuar como participantes, como coordinadores o como catalizadores/facilitadores del *partenariado*. En este sentido, la administración puede, por ejemplo, obtener compromisos medioambientales; establecer foros de discusión, debate y difusión de conocimiento sobre la RSO; mejorar la efectividad de las políticas de cooperación al desarrollo; plataformas de diálogo multigrupo de interés entre empresas, gobierno, sociedad civil, sindicatos, etc.

Crear estas relaciones de forma armónica consolida la formación de redes, formadas al se establecer y utilizar sistemáticamente (gerencia) vínculos internos y externos (comunicación, interacción y coordinación) entre gente, equipos y organizaciones (nodos) con la finalidad de mejorar el desempeño administrativo, según Cristina ZURBRIGGEN (2006). En efecto, las estructuras en red permiten acceder a una variedad mayor de fuentes de información, ofrecen mayores oportunidades de aprendizaje, proporcionan bases más flexibles y estables para la coordinación y el aprendizaje interactivo y representan mecanismos adecuados para la creación y el acceso al conocimiento tácito. En la práctica, eso significa buscar alianzas con centros de investigación (Universidades, asociaciones de clases) para intercambio de conocimiento, apoyo financiero y logístico, para buscar el fortalecimiento de las metas con la unión de esfuerzos. Involucrar a todos los creadores de opinión y a los actores relacionados directa o indirectamente con la política para llamar la atención sobre el tema en la ciudad. Recordemos que, en el caso del Sello Social, mejorar la estructura de trabajo con un equipo más amplio y más dinero para invertir es una necesidad prioritaria, sobre todo si el programa sigue creciendo junto a la comunidad. En este sentido, buscar financiaciones y patrocinios, en el caso de que el gobierno no tenga presupuesto, es, también, una necesidad para la supervivencia del Sello y una mayor profesionalización, con más calidad en sus resultados.

Para poder analizar estas redes y fortalecer estos “nodos”, es importante identificar los actores, clarificar cuáles son las metas de los agentes de la red y cómo es usada su influencia política en la red. En segundo lugar, es importante determinar cómo se producen los procesos de intercambio de recursos y de información entre los actores situados dentro de esta red. “La red permite acción no estratégica basada en la comunicación y confianza, reducir los costos de transacción e información, disminuye incertidumbre y crea confianza entre los actores”, es decir, fortalece la *gobernanza* (ZURBRIGGEN, 2006). Eso es lo que veremos a continuación.

#### **4. 2. Fortalecer el concepto de *gobernanza***

El concepto de *gobernanza* está relacionado con las redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global. Se trata de un gobierno interactivo, emprendedor, cuyas tomas de decisiones toman camino de abajo hacia arriba, con *feedback*. El Libro Blanco sobre la *Gobernanza* de 2001 adoptó la visión de que el modelo de *gobernanza* por redes se adaptaba mejor que los modelos jerárquicos tradicionales al contexto socio-económico actual caracterizado por cambios rápidos, la fragmentación y problemas de políticas interconectados y complejos.

La buena *gobernanza*, conforme la autora, es guiada por los principios de “apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia” (Ibid., 2006). No es ni lobby ni sólo participación, sino que un gobierno que crea oportunidades para que los colectivos se organicen, se informen y participen en la interacción decisional. Es crear bases para el capital social del territorio, compuesto por las instituciones formales y las normas informales, relaciones, actitudes y valores que rigen las interacciones entre las personas, como factor explicativo de la mejor *gobernanza* y democracia y del desarrollo socioeconómico. Ellas parten de la definición de Carlos ROMÁN (2006), en que “el capital social del tejido empresarial es la capacidad que tiene el empresariado para adquirir información (técnica, organizativa, comercial, financiera, etc.), incorporarla a procesos económicos propios (diseño, producción, distribución, post-distribución, etc.) y gestionar tales procesos, obteniendo como resultado una mayor innovación y desarrollo empresarial”. Una sociedad con un nivel más elevado de capital social es una sociedad con una mayor implicación y participación política de los ciudadanos y, por

tanto, más exigente con la calidad de sus instituciones y organizaciones públicas que demandará la evaluación de las mismas y de sus actuaciones.

Eso quiere decir, en el caso de políticas que buscan fomentar la RSO en sus territorios, ampliar la participación de los actores en todos los procesos de la intervención – diseño o rediseño, implementación, seguimiento y evaluación. Hacer con que empresas y comunidad puedan opinar y tomar decisiones que cambien el rumbo de la política si eso se juzga necesario para mejorar su desempeño. Una sugerencia es realizar audiencias públicas y más encuentros entre los participantes, dando voz a empresas y entidades para que analicen mejores formas de desarrollar políticas sostenibles de RSO en la comunidad. Se trata, en definitiva, de reestructurar las responsabilidades, tareas y actividades de la gobernación con base en la integración y en la diferenciación de las diversas inquietudes e intereses y de los actores que los expresan en los diversos procesos de interacción. Con mayor participación, se pone de relieve la implicación colectiva y las lógicas de colaboración público/no-público en los procesos de formulación e implementación de las políticas. Para esto, convendría examinar el grado de consolidación de los procesos de confianza mutua entre los actores de la red. ¿Hasta qué punto conocen, comprenden y comparten los objetivos del resto de participantes? El cuestionario ha mostrado que el Sello Social está bastante avanzado en este sentido, con una notoriedad bastante grande entre el público empresarial, pero hay que avanzar en los conceptos básicos sobre las diferentes formas de implementación de políticas, programas y proyectos sociales para disminuir las divergencias entre los participantes de una misma categoría de Sello.

### **4.3. Formación**

Para lograr los objetivos citados anteriormente y estimular la participación de más empresas en el Sello Social, la inversión en formación del público-objetivo es fundamental. Actualmente hay sólo un momento en cada edición del Sello, en el que se da la posibilidad de formación de entidades y empresas sobre el tema RSO y con respecto a la implementación de programas y proyectos: las Ferias Sociales, donde se ofrecen conferencias con profesionales y consultores respetados en todo Brasil para debatir sobre este tema. El seguimiento del desempeño de cada empresa por parte de las gestoras y sólo el hecho de estar buscando informaciones acerca del programa también

estimulan la búsqueda de informaciones sobre RSO por parte de los empresarios. Sin embargo, hay que profundizar más en este aspecto, ofreciendo a los participantes y a toda la comunidad más información sobre los temas relacionados con el Sello Social. No nos olvidemos de que el conocimiento es la base para posibilitar el diálogo, la participación y la transparencia sobre cualquier tema. Algunas iniciativas pueden ser:

- ✓ De forma general, con universidades y facultades, estimular la realización de estudios e investigaciones sobre el tema, buscando integrar el tema RSO y desarrollo local en seminarios y conferencias de cursos como Administración de Empresas, Comunicación, Economía y Servicio Social;
- ✓ En las Ferias Sociales, programar un calendario con más profesionales para hablar sobre el tema RSO y hacer ruedas de discusión sobre el tema en todos los días del evento;
- ✓ Hacer grupos de estudio e intercambio de informaciones entre profesionales que trabajan con Responsabilidad Social en las organizaciones de la ciudad;
- ✓ Realizar talleres con grupos de pequeños y medianos empresarios, estimulando la implementación de políticas de RSO con sus públicos. Si es necesario, buscar alianzas con asociaciones como ACIPG, CDL (Cámara de los Líderes Comerciales) o con el gobierno del Estado, por medio de la Agencia del Trabajador;
- ✓ Para grandes empresas, ofrecer una red de contactos de profesionales e instituciones de referencia que trabajan con el tema, entendiendo que las grandes corporaciones tienen más capacidad económica de financiar su propia formación sobre el tema;
- ✓ Finalmente, considerar la necesidad de perfeccionamiento de los propios gestores del programa, invirtiendo en formación y visitas a otras instituciones públicas (como el Ayuntamiento de Arapotí, que tiene su Sello Social) y del tercer sector (Instituto Ethos, por ejemplo), que puedan contribuir con las mejoras en el

programa punta-grossense;

- ✓ Desarrollar junto a estos profesionales y consultores un trabajo conjunto para definir los indicadores exigidos para recibir las tres categorías del Sello Social. Este punto ha sido uno de los fallos puestos de manifiesto en la investigación, una vez que se da mucho espacio para algunos campos – como las acciones internas – mientras otras, como programas medioambientales, son tratados superficialmente. Mejorando estos indicadores, además de conseguir mejores resultados para los programas implementados, se tendrá un mejor Balance Social sobre las prácticas de RSO puestas en marcha en la ciudad.
- ✓ Estimular la formación continua y el reciclaje de los empleados como uno de los indicadores de la Responsabilidad Interna. Así, los trabajadores y empleados de la empresa han de asumir e internalizar las prácticas de RSO. Entre ellas, sugerimos:
  - Programa de Formación inicial para nuevos empleados;
  - Programa de desarrollo de competencias;
  - Campus virtual de formación *on-line*;
  - Becas de formación y prácticas en empresas;
  - Cursos de formación continua;
  - Programa de Formación de profesionales con potencial directivo.

Hay que destacar que la formación, como elemento esencial de la política de gestión de los recursos humanos, también puede leerse en clave de RSO y, consiguientemente, puede convertirse en un elemento diferenciador de la empresa a la hora de atraer y retener personal cualificado (IE3E, 2006).

#### **4.4. Comunicación**

Los punta-grossenses cuentan con una amplia red de vehículos de comunicación. Son siete emisoras de radio FM y cinco AM, tres emisoras de televisión locales y otros 10 canales abiertos de TV, cuatro periódicos y cuatro revistas, además de acceso a Internet. Estos medios pueden y deben ser utilizados para llegar al objetivo final del proyecto: fomentar la cultura de la RSO entre las empresas, recordando que fomentar, conforme el

Diccionario de la Real Academia Española, significa “excitar, promover, impulsar o proteger algo”, promover, promocionar, impulsar, avivar, favorecer, apoyar. Por tanto, la comunicación en este proyecto no es tan sólo un camino, sino también un objetivo a ser alcanzado; una herramienta fundamental para aumentar la eficacia de las acciones, así como para multiplicar su impacto a nivel social. Recuperando algunos de los objetivos específicos del programa, podemos confirmar la importancia del análisis de los flujos y medios comunicacionales, formales e informales, en los siguientes puntos<sup>27</sup>:

- ✓ Al generar información relevante para impulsar la participación de la Administración Pública en grupos de trabajo y redes temáticas sobre la RSO;
- ✓ Al favorecer un espacio de debate para consensuar los principios básicos y vías estratégicas de actuación y fortalecer los cauces de participación y comunicación entre los agentes directamente implicados en la aplicación y gestión de la RSO;
- ✓ Al posibilitar el aprendizaje y la traslación de buenas prácticas, mediante la divulgación de experiencias y la organización de jornadas de formación;
- ✓ Al fomentar la transparencia informativa, el diálogo, la participación social y el *accountability*;

El objetivo principal de la utilización de un pensamiento comunicacional organizacional en este proceso es, finalmente, aproximar personas e ideas, permitiendo participación, diálogo, transparencia y acciones comunes, respetando las voluntades de los más variados grupos implicados. Buscar la horizontalidad en el flujo de información, que es una de las bases de la comunicación ciudadana y pública. Difundir conceptos y buenas prácticas, llegando a resultados que traigan, definitivamente, una mejor calidad laboral en el tejido empresarial y un cambio positivo de actitud del empresariado local frente a su entorno, con vistas al desarrollo y a la sostenibilidad.

Frente a todos estos factores, se puede concluir que la comunicación es un importante instrumento para llegar a los resultados que respeten los objetivos propuestos del presente proyecto, con su respectivo seguimiento y evaluación.

---

<sup>27</sup> Con informaciones de IE3E, 2006

➤ **Plan de comunicación**

Frente a estos factores, proponemos el desarrollo de un plan de comunicación para la el Programa Sello Social, con el diseño de una política de comunicación eficaz y eficiente que lleve en cuenta los diversos públicos (con atención especial a las PYMEs) y en el ámbito de la comunicación comercial y publicitaria, corporativa y de medios, con el objetivo último de divulgar y fomentar la implementación de políticas de RSO en las empresas de la ciudad. Un plan que llegue a los más diversos públicos, utilizando los medios más eficaces y eficientes, y las herramientas de publicidad de los valores ya mencionados, con futuro control y evaluación.

El Plan constaría de un trabajo de difusión de valores de responsabilidad (especialmente en el plan laboral), planificación del gobierno corporativo y gestión de intangibles para las pequeñas y medianas empresas.

La participación de todos los agentes implicados en el proceso es fundamental, con una orientación analítica, formativa y conclusiva. Y el desarrollo y resultados del proyecto serán de especial utilidad para facilitar la toma de decisiones de los poderes públicos, al generar información sobre la RSO y las posibles vías de incentivo y promoción en el tejido empresarial punta-grossense.

Podemos resumir en el ámbito de comunicación el papel protagonista de la identificación de los discursos sociales y de los públicos, que intervienen directamente en los procesos de comunicación de las organizaciones (sea desde la administración pública hacia las empresas o entre las empresas hacia sus públicos existentes o potenciales).

Así, la comunicación se convierte en uno de los instrumentos por excelencia de la Responsabilidad Social de la empresa relacionada con su propia rentabilidad, desde la perspectiva de su organización interna hasta la perspectiva de su comunicación comercial y publicitaria.

Sugerencias de soportes y canales de comunicación a emplear:

PUBLICACIONES E INFORMES ESCRITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Folleto divulgativo</li> <li>• Boletines de noticias</li> <li>• Revistas especializadas (por envío de notas de prensa)</li> </ul>
PRESENTACIONES ORALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participaciones o creación de seminarios, jornadas, talleres o reuniones</li> </ul>
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Páginas web</li> <li>• Nuevos medios digitales (blogs, redes sociales como Twitter / Facebook / Hi5 / Orkut / Flickr)</li> </ul>
MATERIALES AUDIOVISUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones</li> <li>• Videos</li> </ul>

El análisis de los flujos comunicacionales es de fundamental importancia para que se llegue a los objetivos deseados. Entender cómo se construyen los canales de comunicación entre los actores, cuáles son estos canales, los tipos de mensajes emitidos y recibidos y las posibilidades de respuesta y cambio en los flujos ilustran esta importancia: no podemos planificar una intervención sin conocer los símbolos culturales de un territorio, sin ver las formas más eficaces de diálogo con las poblaciones, sin crear canales de participación. Hay que clasificar los distintos grupos de actores según el papel que juegan, comprender sus demandas de información y hacerlos partícipes de la definición de los objetivos de la evaluación.

Las estrategias de comunicación deben tener en cuenta a sus diferentes destinatarios que, además de tener demandas específicas de información, requieren mensajes y canales de comunicación diferenciados. Es el Plan de Comunicación, que conforme el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (2007), “allí que se señalarán las expectativas de cada uno de los actores (utilidad esperada), especificando cuáles son los canales de comunicación más adecuados para su mejor comprensión y apropiación”. (Ibid., p 95). Para diseñar el Plan, hay que tener en cuenta la correcta identificación de la utilidad esperada de la evaluación por cada grupo de actores, y una buena definición y uso de los soportes y canales de comunicación más adecuados para hacerles llegar estos resultados de forma idónea.



### ➤ **Los medios de comunicación**

Los medios de comunicación social se configuran como un stakeholder más en su capacidad de relación con la empresa. El presente proyecto también debe llevar en cuenta la cuestión de la gestión responsable de la empresa frente a la función crítica y a la vez catalizadora de los medios, sin “tenerlos como enemigos”. El diálogo con los medios, la transparencia y la capacidad de respuesta ante las denuncias debería presidir la gestión de la comunicación corporativa. También tendremos en cuenta el fundamental papel que tienen los medios de comunicación formales o informales como difusores de las políticas de RSO.

### ➤ **Las Memorias de Sostenibilidad**

El análisis y el apoyo al desarrollo de las memorias de sostenibilidad de las empresas también pueden ser considerados parte de un trabajo hecho por profesionales de comunicación o acompañados por ellos, una vez que trabaja con la priorización de la información de forma accesible y que llegue a sus públicos (internos y externos), además del cuidado con los mensajes visuales.

Las memorias son un importante paso en la concretización de la RSO en las empresas con relación a la *accountability*, algo muy tenido en cuenta por iniciativas nacionales e internacionales en materia de RSE como el Global Reporting Initiative (GRI), considerada la más importante en materia de comunicación sobre políticas socialmente responsables.

El objetivo de GRI es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales, de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer proyecciones. Así, la conciencia medioambiental y social de las empresas se introducirá como un factor más en la valoración de las empresas. Este modelo facilita a las empresas conocer y decidir qué es relevante comunicar.

Esta importancia a la transparencia informativa puede ser observada en la importancia creciente de la información RSO en entornos como los mercados financieros, que ha acelerado la necesidad de proporcionar credibilidad a la información extra-financiera de las empresas ofrecida a través de memorias de sostenibilidad mediante su verificación

externa, de la misma forma que la auditoría contable aporta credibilidad a la información financiera.

➤ **Las cuestiones laborales**

En cuanto a la calidad del empleo, específicamente, la comunicación es transversal en los procesos de aprendizaje permanente, información, consulta y participación de los trabajadores, con la divulgación de valores como la igualdad de oportunidades, el diálogo social (comunicación horizontal interna y/o externa), el compromiso con la responsabilidad hacia temas laborales teniendo en cuenta los beneficios de reputación que se pueden convertir en ventajas competitivas para las pequeñas, medianas empresas o para las grandes corporaciones.

En este sentido, se propone:

- ✓ Aportar a los ciudadanos y a los trabajadores información adecuada y puntual sobre los efectos de las actividades de la empresa sobre su entorno, desarrollando una actividad de comunicación y consulta, adecuada y puntual, con las comunidades directamente afectadas por las políticas medioambientales y de salud y seguridad de la empresa, y por su ejecución.
- ✓ Establecer medios de comunicación y de coordinación eficaces y permanentes entre los niveles pertinentes de la organización y el contratista antes de iniciar el trabajo.
- ✓ Fomentar la participación de los agentes implicados – trabajadores y sus representantes – garantizando el feedback para la construcción o mejora de la gestión de la calidad laboral.

➤ **Las Guías de Buenas Prácticas**

Una de las sugerencias de este plan de comunicación es desarrollar una Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Organizacional entre las empresas pontagrossenses participantes del Sello. La publicación puede, incluso, contar con el apoyo financiero de las propias empresas participantes o de asociaciones comerciales. El objetivo es producir información útil a toda la ciudadanía y extraer lecciones de la experiencia.

La guía ofrecerá un diagnóstico de las actuaciones implementadas por el tejido empresarial punta-grossense.

#### 4.5. Aplicación de nuevos indicadores

Es importante hacer un trabajo amplio de análisis de los indicadores utilizados actualmente para medir la Responsabilidad Organizacional de las empresas para certificarlas con el Sello. Abajo, presentamos algunos de los indicadores más importantes de organismos internacionales como el GRI y SA 8000, que pueden ser utilizados para rediseñar los indicadores del Sello Social en el futuro:

Indicadores GRI	
<b>Indicadores económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño económico</li> <li>• Presencia en el mercado</li> <li>• Impactos económicos indirectos</li> </ul>
<b>Indicadores medioambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones, vertidos y residuos etc.</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Transporte con fines logísticos</li> <li>• Cumplimiento normativo</li> </ul>
<b>Indicadores sociales</b>	<p><i>Prácticas laborales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo y trabajo decente</li> <li>• Relaciones industriales</li> <li>• Salud y seguridad</li> <li>• Formación y Educación</li> <li>• Diversidad e igualdad de oportunidades</li> </ul> <p><i>Derechos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de Inversión y abastecimiento</li> <li>• No-discriminación</li> <li>• Libertad de asociación y negociación colectiva</li> <li>• Eliminación del trabajo infantil</li> <li>• Eliminación del trabajo forzoso</li> <li>• Prácticas de Seguridad Laboral</li> <li>• Derechos indígenas</li> </ul> <p><i>Sociedad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad. Existencia y descripción de Política de Impacto Comunitario.</li> <li>• Combate a la corrupción: políticas.</li> <li>• Política pública: decisiones judiciales sobre la regulación antimonopolio.</li> <li>• Comportamiento de competencia desleal</li> <li>• Cumplimiento normativo</li> </ul> <p><i>Producto</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y Seguridad del Cliente</li> <li>• Etiquetado del producto</li> <li>• Comunicaciones de Marketing</li> <li>• Privacidad del cliente</li> </ul>
--	---

FUENTE: GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006) “*Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0.*”

<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>

Indicadores SA 8000	
<b>REQUISITOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo infantil</li> <li>• Trabajos forzados</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo</li> <li>• Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva</li> <li>• Discriminación</li> <li>• Medidas disciplinarias</li> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Remuneración</li> </ul>	<b>ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de la empresa</li> <li>• Revisión por la administración</li> <li>• Representantes de la compañía</li> <li>• Planteamiento y aplicación</li> <li>• Control de proveedores/subcontratas y sub-proveedores</li> <li>• Comunicación externa</li> <li>• Identificación de problemas y adopción de medidas correctoras</li> <li>• Acceso a la verificación</li> <li>• Documentación</li> </ul>

FUENTE: SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL (2001)

“*Documento Guía Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*”

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1>

#### 4.6. Facilitación

Con acciones como el Sello Social, el poder público actúa como facilitador para implementar la agenda de la RSO en Ponta Grossa. Sin embargo, puede fortalecer todavía más este papel por medio de algunas acciones:

- *Sistema fiscal y de financiación favorable a la RSO* - la administración pública puede dispensar un mejor trato fiscal a modo de estímulo positivo a las empresas que realicen esfuerzo en la introducción de una gestión responsable;
- *Promoción y fomento del consumo socialmente responsable* – puede promover y fomentar el consumo socialmente responsable, a través de campañas de concienciación ciudadana, el fortalecimiento de la promoción de las certificación y la formación de los consumidores;

- *Apoyo a las iniciativas internacionales que están clarificando el concepto de RSO en todo el mundo* - respaldando la gestión del Sello en las herramientas actuales más destacadas de comunicación, gestión, verificación o certificación;
- *Adopción de la RSO en la gestión del propio Ayuntamiento* – es el efecto de “ejemplo” que tendría la toma en consideración de las RSO en los concursos y adjudicaciones públicas. Vale destacar que la Administración Pública, como actor económico, es susceptible de ser examinada como una organización más, y tendrá que tener diseñadas sus propias políticas de transparencia y reporte, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos, entre otros puntos. Este liderazgo en términos de gestión socialmente responsable puede tener como base algunas prácticas, como la introducción de Memoria de Responsabilidad de la Administración Pública, como un esfuerzo por ejercer la transparencia y la asunción de su propio impacto en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.
- *Vinculación del gasto público a empresas socialmente responsables* – si el Ayuntamiento pasa a contratar servicios de proveedores certificados, se crea un efecto tractor sobre estas prácticas. Una sugerencia es introducir cláusulas sociales en los concursos públicos, si la legislación lo permite.

#### **4.7. Seguimiento y evaluación**

Para mejorar los resultados, es necesario incrementar el seguimiento del programa junto a las empresas certificadas. Dar más feedback a los participantes sobre el desempeño de la empresa ha sido, incluso, una de las grandes solicitudes de los participantes en las entrevistas realizadas. El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación y ayuda a que se siga una línea de trabajo, permitiendo a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

Exponemos a continuación una batería de indicadores que pueden ser utilizados para la autoevaluación del programa o para un seguimiento más adecuado y medible:

Área de actuación	Acción	Indicadores de Realización	Indicadores de Resultados
<b>Entorno externo</b>	<b>Aspectos sociales de la ciudad</b>	-Población -Número de analfabetos -Escolaridad mediana de la población -Acceso al sistema de salud -Índice de Desarrollo Humano/año -Número de beneficiados por programas sociales (Bolsa Familia) -Zonas más necesitadas de la ciudad -Seguridad en la ciudad: nº de homicidios/año	-Evolución de los indicadores de realización a lo largo del programa
	<b>Aspectos económicos de la ciudad</b>	-Principales actividades económicas -PIB/per capita -Nº de empleados y parados -Nº de empresas / peso en la economía -Acompañamiento del Índice de Producción Industrial en Ponta Grossa	-Evolución de los indicadores de realización a lo largo del programa
	<b>Aspectos ambientales de la ciudad</b>	-Riqueza ambiental del municipio -Área utilizada para agricultura/pecuaria -Área preservada, con mata nativa	-Evolución de los indicadores de realización a lo largo del programa
<b>Entorno interno</b>	<b>Empresas participantes y sus stakeholders</b>	-Nº de empresas participantes/sector de actividad -Nº de empresas que no pueden participar por no atender a criterios del programa -Nº de colaboradores de las empresas (hombres/mujeres, edad, escolaridad, salud) -Nº de accidentes laborales -% de contratos definidos -Empresas con proyectos comunitarios -Empresas con proyectos ambientales -Beneficios ofrecidos a los empleados -Nº de mujeres directivas -% hombres / mujeres -Horas de la jornada laboral	-Evolución de los indicadores de realización a lo largo del programa

		-Sueldo medio / sector económico -Garantías de maternidad -Seguro laboral	
<b>Comunicación del programa</b>	<b>Feria Social</b>	-Nº de Ferias realizadas -Nº de expositores / Feria -Nº de proyectos expuestos / Feria -Nº de visitantes en las Ferias -Actividades realizadas en las Ferias	-Seguimiento de prensa sobre la Feria -Crecimiento en el nº de empresas adherentes al programa
	<b>Página web del Sello Social</b>	-Número de accesos a la página web / semana -Número de <i>emails</i> enviados por los usuarios (participación) / semana -Número de <i>downloads</i> de materiales/ semana	-Número de cambios resultantes en la política por las sugerencias de los internautas
	<b>Publicity</b> (política de comunicación con notas de prensa, ruedas de prensa, etc)	-Nº de notas de prensa enviadas / mes -Nº de ruedas de prensa realizadas	-Publicaciones -Valores presentes en las publicaciones -Notoriedad de la marca “Sello Social”
	<b>Otras acciones de divulgación</b>	-Folletos y manuales informativos sobre el programa distribuidos -Nº de packs informativos distribuidos	-Nº de publicaciones resultantes de estas acciones
<b>Formación</b>	<b>Programa de Formación en RSO para empresarios</b>	-Nº de cursos realizados / sector económico -Nº de empresarios / trabajadores participantes	-Nº de proyectos resultantes de los programas de formación
	<b>Grupos de discusión sobre RSO y el Sello Social</b>	-Nº de grupos y de participantes -Temas discutidos	-Resultados de los encuentros
<b>Implementación de políticas de Responsabilidad Social</b>	<b>Implementación del Sello Social</b>	-Reuniones con empresarios / sector y formación de grupos de trabajo de acompañamiento en la implementación del Sello -Participantes del comité evaluador -nº de pedidos de adhesión / sector	-Nº medio de reuniones con cada empresario para la implementación del sello -nº de pedidos aceptados y negados para la implementación del sello
	<b>Implementación de la RSO</b>	- <i>Stakeholders</i> identificados por la empresa y mecanismos de interrelación con ellos. - Ámbito y áreas de actuación de las iniciativas de RSO. - Principios de información y transparencia	-Nº de proyectos de RSO implantados / sector -Nº de memorias de sostenibilidad -Nº de empresas con Código de Ética -Nº de empresas adheridas al Pacto Mundial y que emiten Informes de Progreso en la

		-Nº de pedidos de subvención para implementación de RSO o para publicación de memorias -Nº de subvenciones concedidas	materia -Conocimiento sobre el concepto y los beneficios de la RSO.
<b>Certificación</b>	<b>Resultados del programa</b>	-Nº de empresas certificadas / año / tipo (bronce, plata, oro) -Nº de empresas recertificadas -Nº de empresas que abandonaron el sello	-Nº de proyectos sociales mantenidos con exclusividad por la empresa -Nº de proyectos sociales mantenidos en conjunto por la empresa -% del Impuesto de la Renta invertido en el Fondo Municipal de los Derechos de los Niños y Adolescentes (FMDCA).

Fuente: Elaboración propia



## 5. BIBLIOGRAFÍA

AECA - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. **La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid: Ormag, 2006. 50 p. Serie Responsabilidad Social Corporativa.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E EMPRESARIAL DE PONTA GROSSA. [Citado el 20 de mayo de 2009]. Disponible en: <[www.acipg.org.br](http://www.acipg.org.br)>.

BALLART, Xavier. **Cómo evaluar programas y servicios públicos**: aproximación sistemática y estudios de caso. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1992. 284 p. Serie Administración del Estado.

BELIZÁRIO, Fernanda Branco. **O lugar da comunicação no discurso da responsabilidade social**: entre o cinismo e a alienação. *UNIrevista*, 2006, Vol. 1, nº 3.

BUENO, Carlos Suárez; OSUNA, José Luis Llaneza. **La evaluación de las políticas públicas**: el caso de las políticas de fomento al empleo estable. Versión de noviembre de 2006. Revista Evaluación de Políticas Públicas. Mayo-Junio de 2007, nº 836. 75-83 pp.

CANCLINI, Nestor García. **Consumidores y Ciudadanos**: conflictos multiculturales de la globalización. México: Grijalbo, 1995.

CARMONA, Ana M. Contreras. **El marco institucional de las políticas públicas**. En: I Master Iberoamericano de Políticas Públicas, Módulo 1: El papel del Estado y de las Administraciones Públicas. Palos de la Frontera, España, 20 de septiembre, 2007. Paper. 27 p.

----- **Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española**. Ministerio de Relaciones Exteriores y Cooperación. Madrid: Lerko Print, 2007.

CASILDA, Ramón Béjar, TORTOSA, José María. **Pros y contras del Estado del Bienestar**. Salamanca: Tecnos, 1996.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. **Libro Verde**: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 2001. 35 p.

DÍAZ, Ileana Fernández. **Estrategia empresarial**: a modo de Introducción. En: I Master Iberoamericano de Políticas Públicas, Módulo 7: Experiencias de evaluación sectoriales. Palos de la Frontera, España, 23 de octubre, 2007. Paper. 8 p.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LETRA. [Citado el 12 de agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.rae.es/rae.html>>.

ESPAÑA, Congreso de los Diputados, Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales. Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas (**El Libro Blanco de la RSE en España**). Boletín Oficial de las Cortes Generales. Serie D, nº 424. Madrid, 4 de agosto de 2006.

ESPAÑA, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. **I, II, III Sesión de Trabajo del Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial**. Definición y ámbito de la RSE. 2005 [Citado el 12 de Agosto de 2007]. Disponible en: <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc>.

FORÉTICA. **SGE 21: 2005**. [Citado el 13 de agosto de 2008]. Disponible en: <http://www.fundacioncarolina.es/NR/rdonlyres/D3CD211F-5998-4BA3-B719-0C4141295933/0/SGE21.pdf>.

FRIEDLANDER, Amy C.; MORRA, Linda G. **Evaluaciones mediante estudios de Caso**. Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial. Washington, enero 2001. [Citado el 8 de marzo de 2008]. Disponible en: <<http://www.worldbank.org/html/oed>>

GALINDO, Ángel García; FERNÁNDEZ, Beatriz Olit (Coord). **Responsabilidad Social Corporativa y medios de comunicación social**. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, 2007.

GALINDO, Jesús Cáceres (Coord.) **Técnicas de investigación**: en sociedades, cultura y comunicación. 2ª. Ed. México: Pearson, 1998.

GALLIZO, José Luis (Coord.). **Responsabilidad Social e Información medioambiental de la empresa**. Madrid: AECA, 2006.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. **Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad**. Versión 3.0 [en línea]. Amsterdam: 2000-2006 [citado el 20 de septiembre de 2008]. Disponible en: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>.

IE3E - INSTITUTO DE ECONOMÍA, EVALUCIÓN Y EMPLEO. **Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial para un empleo de calidad en Andalucía:** Proyectos para una actuación integral. Sevilla, 2006.

INDRIUNAS, Luís. **Como funcion o desenvolvimento sustentável.** Publicado em 17 de outubro de 2007 [Citado el 12 de outubro de 2008]. Disponible en: <http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel2.htm>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. [Citado el 20 de mayo de 2009]. Disponible en: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. [Citado el 30 de junio de 2009]. Disponible en: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES [Citado el 2 de junio de 2009]. Disponible en: <[www.ipardes.gov.br](http://www.ipardes.gov.br)>.

LAFUENTE, Alberto; VIÑUALES, Victor; PUEYO, Ramón; LLARÍA, Jesús. **Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas.** Documento de trabajo nº 3, 2003. 78 p.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** Trad: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264 p. Coleção TRANS.

MÁRQUEZ, Carolina; OSUNA, José Luis. **Guía para la evaluación de políticas públicas.** Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, 2007. 177 p.

MORRA, L. Y FRIEDLANDER, A. **Evaluaciones mediante estudios de caso.** Banco Mundial. Washington, D. C, 2001. 25 p.

OLABUÉNAGA, José Ignacio Ruiz. **Metodología de la investigación cualitativa.** Universidad de Deusto: Bilbao, 1996. Serie Ciencias Sociales, vol. 15.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Gestão Pública, comunicação e cidadania: O caso da Prefeitura Municipal de Campinas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. **Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.** [Citado el 15 de marzo de 2007]. Disponible en: <[www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br)>.

OLIVER, María Fabiana. **Líneas directrices OCDE para empresas multinacionales**. Madrid: Fundación SES y FARN, 2004. 65 P.

PRATS CATALÀ, Joan. **De la burocracia al management. Del management a la gobernanza**: Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005.

RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto. **A Comunicação Interna**: Estudo de Caso no C.E.T. [en línea]. Centro de Estudos de Telecomunicações, 1997. [Citado el 2 de noviembre de 2008]. Disponible en: <<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg002600.htm>>.

RAUSKI, Eliane de Fátima, MÜLLER, Francini, BENTO, Marli, BARBOSA, Orion. **Responsabilidade Social**: Uma análise dos resultados do Selo Social em 2003. [Citado el 12 de agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.selosocial.pontagrossa.pr.gov.br>>.

ROMÁN, Carlos del Río. **Otro Estado**. Revista E-Valoración (Sociedad Española de Evaluación). Octubre de 2006, nº 1. 4-5 pp.

ROSSI, Petter H., LIPSEY, Mark W., FREEMAN, Howard E. **Evaluation**: a systematic approach. Beverly Hills: Book Sage Publications, 1979.

RUANO, José Manuel de la Fuente. **La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico**. En: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 de Octubre de 2002.

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**. [Citado el 12 de agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>>.

SILVA, Manuel José Lopes. **A Nova Regulação dos Media** [en línea]. En: Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 4º, 20-21 de Octubre de 2005. [Citado el 28 de Octubre de 2008]. Disponible en: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-manuel-nova-regulacao-media.pdf>>.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. **Documento Guía Responsabilidad Social 8000**: Norma SA8000. [Citado el 12 de julio de 2008]. Disponible en: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1>>.

SPENCE, Laura. **Does size matter?** The state of the art in small business ethics. *Business Ethics A European Review*, 8 (9), 1999. pp. 163-172.

SUBIRATS, Joan Humet. **Algunos puntos sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales.** *Revista E-Valoración (Sociedad Española de Evaluación)*. Noviembre de 2006, nº 2. 24 -35 pp.

VEGA, Randall. **¿Qué es la responsabilidad social corporativa?**. Monografía, 2005. [Citado el 2 de noviembre de 2008]. Disponible en: <<http://ww.monografias.com>>.

WEBER, Max. **Economía e Sociedade**, vol 2. Trad: Regis Barbosa e Karen Barbosa. UNB, 1999.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

ZURBRIGGEN, Cristina. **Las redes de políticas públicas:** una revisión teórica. Instituto de Ciencia Política, Montevideo, 2006. 23 p.

**ANEXO 1**  
**ENTREVISTA ESTRUCTURADA CON GESTORES**

**PERSONA DE CONTACTO: Jane Márcia Carneiro Villaca (coordinadora del Sello Social) y Carla Mendes (asistente social)**  
**SECRETARÍA: Municipal de Asistencia Social**  
**TELÉFONO DE CONTACTO: (42) 3901-1772**  
**CORREO ELECTRÓNICO: selosocial@pontagrossa.pr.gov.br**  
**FECHA: 15/06/2009**

*CK - ¿El Sello Social empezó en 2002. Ustedes dos están desde el inicio de los trabajos?*

**Carla Mendes** – No, yo empecé haciendo prácticas. Y en 2005, cuando cambió la gestión del Ayuntamiento, fui contratada. Me gradué en Servicio Social. Jane también está desde 2005 y es la coordinadora del proyecto.

*CK - ¿Este programa surgió con cual objetivo? ¿Por qué ha sido creado?*

**Carla** – No hemos sido nosotros que lo creamos, sino la otra administración. Pero yo creo que ha sido diseñado para provocar el involucramiento del empresariado con la comunidad, delante del nuevo paradigma de la Responsabilidad Social. Este concepto, en términos de Brasil, es reciente. Pero en el mundo ya viene de algunos años. Creo que el Sello ha sido creado para llamar la esta responsabilidad para la empresa, para no alejarlas de esta realidad y para decir a ellas que esta no es una tarea sólo del gobierno.

*CK – Son ya siete años de programa. La idea es esa: ¿que sea sostenible, que no sea algo temporario?*

**Carla** - Sí, incluso los proyectos certificados tienen una continuidad. Estamos fijando más este aspecto para que no sean desarrolladas sólo acciones sociales. Acompañando desde el inicio del Sello Social, vemos la hubo una evolución del propio entendimiento del empresariado de qué es acción social. Antes, la empresa colaboraba mensualmente con una entidad y creía que esto era RSO. El Sello vino a decir que no, sobre todo después que lo dividimos en acción social, proyecto en conjunto y proyecto propio. Hoy, la mayoría de las empresas certificadas reciben Oro, porque pasaron a entender que tenían que desarrollar proyectos por la transformación social, de la comunidad al entorno de la empresa, de los propios colaboradores. Entienden que tienen que trabajar mucho con los colaboradores y sus familias, porque el colaborador sin querer trae la realidad de su casa para su local de trabajo, su parte emocional. Y eso afecta la productividad de la empresa. Buscamos enseñar que, trabajando con la familia, el colaborador pasa a trabajar más tranquilo y motivado. Entonces, hubo este cambio en la empresa: de simplemente hacer una donación para desarrollar proyectos con más responsabilidad, con planificación, evaluación, metas y objetivos.

*CK - ¿Cómo ustedes acompañan el desarrollo de los proyectos?*

**Carla** – No tenemos condición de acompañar todos, porque el equipo es sólo Jane y yo. Pero tenemos contacto con entidades, que nos buscan cuando tienen algún problema. O cuando la alianza se “enfría”... ahí vamos en la empresa. A veces, el empresario quiere desarrollar una actividad y nos busca para saber con cual entidad puede trabajar. Intentamos distribuir mejor este proyecto para que no se queden concentrados siempre en las mismas entidades – las mayores – como ocurría antes. Las entidades de más expresión eran las que tenían más visibilidad, por lo tanto conseguían más. Cogimos las pequeñas entidades, las que la gente está trabajando sola, luchando, buscamos llevar el empresariado allí, para conocer aquella realidad, ver si se identifica con ella y con su público - adolescentes, ancianos, portadores de necesidades especiales. Cada empresario tiene una identificación, por tanto, buscamos dar mucha libertad pero orientar para que no se queden todos en el mismo segmento.

*CK - El Sello es mucho más, entonces, que sólo una certificación.*

**Carla** - El Sello viene a coronar el trabajo de un año, porque trabajamos con 2009 y certificamos los proyectos de 2008. Hacemos todo el acompañamiento de 2009, el balance social que ha sido elaborado por nosotros mismos y que enviamos a las empresas a finales de año.

**CK** - *¿Balance social? ¿Cómo funciona?*

**Carla** - Contiene las informaciones que el comité analiza: si la empresa practica la RSO interna, la frecuencia de los hijos de los colaboradores en la escuela, si existe apoyo a la gestante, si controla el prenatal, si tiene programas de formación a los funcionarios. El balance sigue las determinaciones de la ley.

**CK** - *La Responsabilidad Social es muy conocida por el Tripple Botom Line. ¿Ustedes intentan incentivar los tres pilares en los proyectos?*

**Jane Villaca** - Tenemos proyectos en todas las áreas: deportes, cultura, medio ambiente.

**CK** - *¿Por qué el programa está integrado a la Secretaría de Asistencia Social?*

**Jane** - Al inicio estaba vinculado a la Secretaría de Gobierno. Pero el alcalde entendió que como trabajamos con entidades lo interesante sería pasar el Sello a la Secretaría de Asistencia Social para facilitar el fomento a la participación. Además, yo soy de la iniciativa privada, trabajo con empresas. El secretario también ha sido secretario de Industria y Comercio en la primera gestión del alcalde Pedro, entonces también está muy familiarizado con las empresas.

**CK** - *¿Cómo analiza usted este nuevo paradigma, de que la administración pública está preocupándose con la acción social hecha por las empresas?*

**Jane** - Esta ley fue criada en 2002 por otro gobierno. En la ocasión, la idea era centrarse en el deporte, esa era la finalidad. Tenían la intención de levantar proyectos relacionados con deporte. Pero cuando fue para la Consejería, la ley fue ampliada. Este gobierno aprobó el proyecto, tanto que quiso dar continuidad - porque muchas veces de un gobierno para otro eso no ocurre. Alteramos un poco la ley, intentando dejarla más centrada en los proyectos sociales.

**CK** - *¿Ya había la división entre Bronce, Plata y Oro?*

**Jane** - No, lo hicimos para estimular el proyecto. Cuando entramos había pocos proyectos, eran más acciones sociales. Esta división hizo con que las empresas pasasen a invertir en proyectos y no sólo en acciones sueltas. Había empresa que hacía varias donaciones pequeñas que no tenían representatividad, ni de valores, además de que no resolvían nada.

**CK** - *El equipo son sólo ustedes dos. ¿Es suficiente?*

**Carla** - Bueno, no logramos acompañar todos los proyectos pero tenemos un acompañamiento de los proyectos, las visitas que hacemos en las empresas, para desarrollar una acción.

**CK** - *Y el presupuesto anual del Sello Social, ¿cuál es?*

**Jane** - Tenemos 90 mil reales para todo el año. Nuestros costes están relacionados con la certificación y con la Feria.

**CK** - *¿La Feria ocurre anualmente?*

**Jane** - Sí, en agosto.

**CK** - *¿Cómo es la participación?*

**Jane** - A cada año el espacio se queda más pequeño.

**Carla** - El Ayuntamiento cede el espacio para los expositores, por tanto las empresas y las entidades sólo tiene el coste del material.

**CK** - *¿Dónde ocurre? ¿En el Centro de Eventos?*

**Jane** - No, en el Centro de Convenciones del Shopping Palladium.

**CK** - *¿Participan las entidades y las empresa?*

**Jane** - Las entidades tienen la posibilidad de enseñar su trabajo a la comunidad, porque es abierto al público en general y a la vez tienen la oportunidad de hacer contacto con las empresas. Este es el objetivo. Y las empresas entre ellas también hacen alianzas, porque a veces es un proyecto muy grande para sólo una empresa. Estos proyectos conjuntos acaban ayudando mucho a las entidades. Actuamos como un puente entre ellos.

**CK** - *¿Cuál es la implicación de los gestores en la tarea de gestión y actitud ante la misma?*

**Jane** – Es una satisfacción ver que las empresas se encuadraron y dejaron de querer el Sello sólo para aparecer, realmente ellos trabajan y con seriedad. Las pocas empresas que no trabajaron que esta seriedad o que no practicaron la RSO interna han dejado el Programa. Porque hay que tenerla internamente como un requisito de todas las categorías del Sello.

**Carla** – Como asistente social creo que es muy gratificante. Hay una repercusión de la participación del empresario con sus colaboradores, familiares. Buscamos incentivar la formación de una empresa más humana. Que el empresario pase a ver el colaborador como parte de un todo. No es sólo llegar allí, trabajar e irse. El colaborador tiene una familia, sus problemas, sus hijos, su plan de salud, la escuela. Ahora el empresario percibe más este aspecto y lo confirmamos por los proyectos internos que recibimos. Hubo este cambio desde el año que empezamos y va creciendo positivamente. Pero lógicamente hay mucho que ser hecho y perfeccionado, porque el objetivo es todavía mucho mayor.

**Jane** - Y en los órganos públicos, que no tienen esta capacidad de inversión, lo que creció mucho ha sido el trabajo voluntario. Los funcionarios acabaron abrazando la causa y desarrollando el voluntariado. Tenemos la participación de Sanepar, Copel, que tienen proyectos importantes para la comunidad, hechos por los propios funcionarios.

*CK - ¿Estas iniciativas han aparecido con el Sello Social?*

**Jane** - Sí, con el Oro, Plata y Bronce, porque los funcionarios querían recibir estas certificaciones.

*CK - ¿Ustedes entran en contacto con las empresas? ¿Cuál es la metodología?*

**Jane** – Algunas empresas nos buscan y nosotros buscamos algunas. Nunca hicimos ninguna campaña incluso para dar valor el Sello, porque si todas las empresas son certificadas acaba apagando aquella que realmente se destaca. La dificultad mayor no es en la parte externa, sino en la interna. Porque a veces la empresa no tiene todos los impuestos en día y por eso no pueden participar.

*CK - ¿Pero normalmente son ustedes que entran en contacto con las empresas?*

**Jane** - Normalmente las empresas nos consultan y nosotros hacemos visitas, explicamos como funciona el proyecto y después de hecho, realizamos el acompañamiento hasta la certificación.

*CK - ¿La certificación ocurre de una sola vez con todas las empresas?*

**Carla** - Sí. Hubo una solemnidad la semana pasada, que incluso ha sido publicada en el periódico. La prensa cubre estos eventos, siempre da bastante atención a eso. Fueron 80 empresas certificadas este año, 70 en el Oro, 8 en el Plata y dos en el Bronce.

**Jane** - El primer año no había mucho Oro y hubo un crecimiento muy grande.

**Carla** – En 2006 fueron 76 empresas certificadas, 57 Oro, 10 Plata y 9 Bronce.

*CK - ¿Las empresas que tienen el Sello quieren permanecer en el programa, normalmente?*

**Jane** – Sí, es importante para ellos. Tenemos todos los datos tabulados para el balance social. Hacemos la tabulación de estos datos y los pasamos para los gráficos. Y ahora vamos a hacer de 2008.

*CK - ¿Cuál es el público beneficiado por los proyectos de la empresa?*

**Carla** - No tenemos este cálculo. Bueno, el número de colaboradores clasificados por sexo es de 13.605 en total, siendo 9.557 hombres y 4.003 mujeres (datos de 2005). Tenemos la distinción por edad de los colaboradores, la mayoría jóvenes, además de la escolaridad.

*CK - ¿Ustedes creen que la mayoría de las empresas a principio se interesan por el Sello por cuestiones de marketing?*

**Jane** - Yo creo que no, porque las empresas certificadas ya tienen una pre-relación con la comunidad, con alguna área de actuación.

*CK - ¿Hay desde pequeñas hasta grandes empresas certificadas?*

**Jane** - Sí, tenemos empresas muy pequeñas, como una academia de ballet, una microempresa, y tenemos las grandes, como Tetra Pak, Masisa, Rodonorte.

**Carla** – Hay un documento que entregamos en la Feria. Convocamos las empresas y después, a lo largo del año, vamos desarrollando esta relación. Pero no tenemos la distinción por tamaño de empresa.

*CK - ¿Aquí en Ponta Grossa hay algún levantamiento sobre el número de empresas que practican la Responsabilidad Social?*



**Carla** - Muchas tienen el ISO, Amigos de los Niños. Tenemos el Sello Social, que es un buen termómetro, porque la empresa que es socialmente responsable no quiere estar de fuera.

**CK** - *¿Y el público potencial?*

**Carla** - Según la Asociación Comercial e Industrial tenemos más de 1000 empresas asociadas en la ciudad, que pueden buscar nuestra certificación. Tenemos también el apoyo de la Facultad Cescage.

**CK** - *¿Los indicadores del balance han sido creados por ustedes?*

**Carla** - Sí, basadas en nuestra experiencia y en investigaciones y estudios del Instituto Ethos. No podemos pedir todos los indicadores de Ethos porque no tenemos capacidad ni siquiera de ponerlas en práctica o evaluarlas. Entonces hicimos algo básico y ahora, después de siete años de Sello Social podemos partir para una profundización mayor. Queremos coger los Indicadores Ethos, hacer un cambio en este año de 2009.

**CK** - *Y las Ferias Sociales, ¿cómo funcionan?*

**Carla** - Estamos en la séptima, ahora. Vamos a empezar a trabajar después de la certificación.

**Jane** - Todos los años hacemos alguna adaptación conforme los resultados de cada Feria. Este año hemos aumentado el número de estandes, porque la demanda ha sido muy grande. Y tenemos mucha visitación de escuelas.

**Carla** - En la programación de la Feria siempre hemos incluido conferencias con profesionales de fuera, alianzas con la Fundación Getulio Vargas y tenemos los expositores. El año pasado tuvimos 74 expositores, 43 empresas privadas, 12 organismos gubernamentales y 19 entidades sociales que han participado. Todos participantes del Sello.

**Jane** - Tenemos más participantes, pero hay algunos que no vienen porque no hay espacio suficiente. Tuvimos más de tres mil visitantes en 2008. Abrimos por la noche y durante todo el día siguiente hay la Feria. Hacemos un trabajo fuerte con las escuelas para que los niños vean como eso funciona. Muchos colegios dan trabajo para hacer sobre el tema de Responsabilidad Social.

**CK** - *¿Además de la Feria, es hecho algún trabajo de formación en el área de RSO?*

**Jane** - Hay empresas que contratan profesionales para hacer curso. Otras empresas ya tienen funcionarios para eso. Pero esta formación es por cuenta de las empresas. La Feria solo estimula esta práctica.

**CK** - *¿Medios de comunicación: ya han dicho que los medios de comunicación dan bastante espacio para el tema. Pero, ¿es hecha alguna publicidad pagada?*

**Jane** - No, porque el alcalde cree que si es para gastar con eso es mejor invertir el dinero en la entidad. Pero la prensa da mucha apertura porque ella misma es certificada.

**CK** - *Acerca de la gestión del programa: ¿hacen reuniones?*

**Jane** - Es difícil reunir todos los empresarios, pero hacemos la evaluación de la Feria, hacemos un cuestionario y los expositores lo rellenan, diciendo qué debe ser cambiado, cuantas alianzas han sido firmadas. Y ellos saben que cualquier duda pueden entrar en contacto.

**CK** - *¿Cómo funciona el comité evaluador?*

**Jane** - El comité examina los proyectos. Él es formado por varios segmentos de la ciudad, de forma diversificada. Son 23 personas. Las empresas nos entregan sus balances con la documentación, que pasan por el comité, que evalúa si la empresa puede ser certificada y en qué tipo de Sello. El grupo se reúne todo inicio de año, en marzo hasta fines de mayo, para definir las certificaciones. Cada empresa pasa por la evaluación de tres evaluadores. La certificación ocurre normalmente en mayo.

**CK** - *¿Hay pedidos de adhesión que no son aceptadas?*

**Jane** - Sí, cuando ocurre lo que decimos, de no tener los impuestos pagados, o cuando la empresa no cumple algún requisito. Siempre tenemos más empresas evaluadas que certificadas. Normalmente 100, 120 piden y 70 u 80 consiguen el Sello. Buscamos ser bastante rigurosos.

**CK** - *¿Y los resultados?*

**Carla** - La mayoría de las empresas se mantiene con el Sello. Hubo empresas que salieron y ya han retornado, pero por problemas de documentación. Lo que vemos es que la parte [acción] externa no para nunca.

**ANEXO 2**  
**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CON DECISORES POLÍTICOS**

**NOMBRE: Edílson Luis Carneiro Baggio**  
**CARGO: Secretario Municipal de Asistencia Social**  
**FECHA: 15/06/2009**

*Cristina Kapp - ¿Puede hablar un poco sobre las motivaciones para la implementación de la política del Sello Social, los objetivos buscados, las dificultades encontradas y resultados?*

**Edílson Luis Carneiro Baggio** – Partiendo de la premisa que tú sólo haces desarrollo social si trabajas el lado económico, el mejor socio que el poder público puede encontrar para políticas de asistencia social autosostenibles sería la comunidad empresarial, que es un agente económico muy actuante en el proceso de desarrollo. Eso porque no haces asistencia social con discurso o con proyecto, lo haces con acciones concretas. Y de preferencia que sean sostenibles. Porque la visión de asistencia social como política de beneficencia pura y simplemente nos enseñó a lo largo de la historia que no lleva a ningún sitio. O trabajas en una propuesta de rescate social, de reinserción de la persona en la actividad productiva, o vas a seguir haciendo la filantropía que nuestros abuelos y padres hicieron atendiendo al padre, al hijo... Entonces, el Sello es un instrumento que permite este vínculo más profundo con la sociedad organizada. En verdad, la responsabilidad es de la sociedad como un todo, no sólo del agente público. Desafortunadamente, como nos enseña la realidad, a la hora de poner los hijos en el mundo nadie viene a preguntar al Presidente de la República o al alcalde si lo puede hacer. Y después quiere tener asistencia médica, escuela, alimentación por cuenta del gobierno, y no es exactamente por ahí. Entonces, el Sello vincula en una propuesta bien definida de Responsabilidad Social las acciones a ser desarrolladas por las empresas que van más allá de lo asistencial, incluso con acciones dirigidas a su personal interno, como ya hemos visto en proyectos desarrollados y ya multiplicados. Son propuestas que han comenzado de forma insipiente y que hoy han ganado interesantísimos matices dentro de la política pública de la asistencia social. Nosotros tenemos problemas serios en Ponta Grossa. Es una ciudad pobre. Nuestro IDH es bajísimo, tenemos un contingente de cerca de 30% de la población dependiendo de políticas públicas de asistencia social, tanto que están vinculados al Programa “Bolsa Familia” [del Gobierno Federal], que es destinado a los que están abajo de la línea de la pobreza. Tenemos hoy casi 12 mil familias en la Bolsa. Si coges este número y lo multiplicas por seis, un número familiar razonable, tenemos 70 mil personas en una población de 300 mil habitantes. Además, tenemos 19 mil familias en el catastro único de asistencia social, un número muy elevado y preocupante. Puedes preguntar: ¿qué lleva a eso? Son situaciones bien definidas.

*CK – ¿La idea de mantener la política del Sello Social en esta gestión municipal está basada en esta realidad social, entonces?*

**EB** – La motivación es esa. Nuestra posición geográfica ha proporcionado, a lo largo de la historia, la formación de latifundios. Con el éxodo rural muchísimas familias han dejado la zona rural para venir a la ciudad. Por eso tenemos una urbanización difícil. Hoy tenemos 142 focos de “favelas” [chabolas], 8 mil ocupaciones irregulares y un déficit de 15 mil viviendas. Eso tiene que ver también con la maternidad y la paternidad irresponsable. Tenemos muchísimas adolescentes embarazadas... Hay una cultura de la promiscuidad, y eso es difícil de revertirse. Claro, hay esfuerzos por parte del gobierno para llegar a un bienestar económico y social, pero no es suficiente. Y nunca será, si no hay un cambio de cultura, de mentalidad. Cuanto al Sello, hemos mejorado mucho el proyecto de ley. Trabajando con seriedad y con responsabilidad, hemos logrado que el Sello creciera mucho. Está funcionando muy bien. El gestor público tiene que tener la visión del todo, a medio y largo plazo y eso está pasando con el Sello. Tiene que ser algo muy valorado, con proyectos sostenibles.

*CK – ¿Cómo funciona este trabajo conjunto entre el público y el privado? ¿Hay un consenso en las decisiones?*

**Baggio** – Mira, la imagen fuera es que el alcalde puede todo. Es capaz de hacer todo. Pero nosotros sabemos que no es así. Somos la levadura y la sociedad es la maniobra. Además, las instituciones son grandes socios. Toda acción relacionada con la producción humana va a dar resultado. Siempre he trabajado junto al empresariado, dividiendo tiempo con la docencia y la comunidad.

*CK – Y acerca de la eficacia de la política: ¿cree usted que está alcanzando sus objetivos?*

**Baggio** - Los resultados sólo el tiempo va a enseñarnos, porque las raíces son muy profundas. Hacemos nuestra parte con el contra turno escolar, por ejemplo, pero por la noche el niño llega a casa dentro de un mundo marginado, con el hermano drogado, con el padre que pega a la madre. Y no podemos olvidarnos que somos productos de nuestro medio. Ahora no podemos medir la eficacia de estas acciones, pero soy realista en decir que con acciones como estas estamos cultivando las semillas. Pero hay la necesidad de un cambio de comportamiento.

**ANEXO 3**  
**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CON EMPRESAS**

**EMPRESA: Rodonorte**  
**LOCALIDAD: Ponta Grossa - Paraná**  
**PERSONA DE CONTACTO: Simone Suzzin, Gestora de Comunicación y Relaciones Institucionales**  
**TELÉFONO DE CONTACTO / CORREO ELECTRÓNICO: simone.suzzin@rodonorte.com.br**  
**FECHA: 15/06/2009**

**Informaciones sobre la empresa:**

- La concesionaria Rodonorte actúa en el área de prestación de servicio público bajo un contrato con el Gobierno del Estado de Paraná. Realiza obras de ampliación y mantenimiento de las autovías, asistencia 24 horas al usuario, con ambulancias, apoyo, rescate, etc. En contrapartida, tiene el derecho de hacer el cobro del peaje;
- Pertenece a un holding llamado CCR que es formada por varias empresas que operan concesiones;
- La empresa tiene entre 1500 a 1850 empleados, la mayoría hombres (por el tipo de negocio). Cuando hay muchas obras, este número aumenta;
- Las acciones de Responsabilidad Social benefician a cerca de 80 mil personas en las comunidades donde la empresa actúa.

**Cristina Kapp - Sobre Responsabilidad Social: ¿cuál es concepto de la empresa sobre esta práctica?**

**Simone Suzzin** - Es muy difícil imaginar una empresa ejecutar solamente su negocio – llegar, instalarse, trabajar, hacer su negocio, tener lucro, vender, crecer - sin mirar al entorno, involucrarse a lo que ocurre a su alrededor. Mucho menos una empresa como la nuestra que directa o indirectamente influye mucho en la vida de las personas, que están usando la autovía, que viven al entorno, que tienen negocios al lado de las autovías, que dependen de ella para sus negocios. Además, si tenemos una comunidad mejor, tenemos un sitio mejor para trabajar, para crecer y relacionarse. Pero nada de eso es posible sin antes mirar al interno. De nada vale querer tener el respecto del cliente y del público externo, el reconocimiento de un buen negocio, de una empresa correcta, que cumple con sus funciones, si no tenemos eso dentro de casa. La lección empieza dentro. Por esto tenemos una serie de programas relacionados con el colaborador, que no es sólo pagar en día, quitar los impuestos, cumplir con las leyes. Tenemos que tener eso y más. En Rodonorte tenemos programas de calidad de vida, desarrollo e incentivo al voluntariado, programa de gestantes, programas para la familia del colaborador, para la salud del colaborador y de su familia. Porque el público interno es nuestro principal propagandista. Vamos a confiar mucho más en lo que un colaborador habla que por la voz de institucional, de la propia empresa. Por eso invertimos mucho en comunicación interna para fortalecer la información al colaborador, para que él conozca la empresa, pueda saber a quien recurrir si es necesario. Tenemos todos los canales para hacer la información llegar y establecer las demandas y este intercambio de informaciones. ¿Qué tipo de información necesitas para hacer un buen trabajo? Es un trabajo un poco inverso pero que es fundamental para saber como tenemos que trabajar con la comunicación. Hecho eso, empezamos el trabajo con la comunidad. Tenemos una forma de establecer relación con las personas que usan la autovía, los empresarios, la relación con el cliente, el poder concedente, que es el fiscalizador. De nada vale ser una empresa socialmente responsable, pero ambientalmente incorrecta. O ambientalmente correcta pero incorrecta con los colaboradores, o ser deshonesto con el poder concedente. Y cuando hablamos de proyecto, la responsabilidad social es algo muy amplio, es más que hacer proyecto. Hay todo un trabajo por detrás de estos proyectos, buscamos trabajar siempre con el poder público, las entidades que trabajan con esto. En el Parto Humanizado hay la participación del municipio, el Sistema Único de Salud, que hace los prenatales, es decir, el poder público. Por eso tenemos que mantener esta relación con el poder público, para saber también cuál es la motivación. El programa da premios a la gestante que hace sus prenatales. Tenemos que trabajar en conjunto con el municipio. Cuando queremos la comunidad mejor, una ciudad mejor, un sitio mejor para la empresa desarrollarse, tenemos que preguntar al poder público cual es el área de en que debemos actuar. Ahí tengo que preguntar al poder público cual es la principal necesidad social que tenemos. Trabajar con joven, por ejemplo, ¿o con gestantes? ¿Qué queremos hacer, adónde queremos llegar? Entonces, cuando la empresa quiere ser responsable socialmente, ella tiene que hacer estas preguntas y evaluar el área de actuación, hablar con el poder público para saber cuáles son las prioridades de inversión en aquella ciudad. Nosotros identificamos las gestantes aquí, porque hay un alto índice de

mortalidad materna. Y eso descubrimos hablando con el poder público. ¿Qué hacer para simplemente no dar? Hablamos con ellos para saber como diseñar un proyecto que efectivamente contribuya para el desarrollo social. Para disminuir la mortalidad infantil. Entonces Rodonorte da ropas de bebé a la gestante, desde que ella haga seis prenatales, que es lo que la Organización Mundial de la Salud recomienda. Es un intercambio: el municipio tiene su parte, la concesionaria y el usuario también. ¿Por qué llevamos cine a las ciudades? Porque de las 18 en que actuamos, sólo tres tienen cine, entonces vamos a trabajar con esta necesidad cultural. Hacer proyectos por hacer es una irresponsabilidad. ¿Por qué trabajamos con teatro en las escuelas hablando sobre tráfico? Porque dentro de un tiempo queremos conductores más conscientes, que utilizarán las autovías. Vamos a pensar que en 10 años los niños estarán conduciendo y queremos menos accidentes. Todo tiene que tener planificación, presupuesto y acompañamiento de las acciones y de los resultados. Si tenemos una planificación hacemos el proyecto funcionar, sino será gastar dinero sin necesidad.

**CK** - *¿En todas estas acciones de la empresa hubo esta planificación? ¿Y han logrado alcanzar estos objetivos?*

**SS** - La mortalidad ha reducido 43% desde que empezamos el proyecto. Claro que no ha sido exclusivamente por eso, pero estamos seguros que hemos contribuido para esta mejoría. Ahora estamos trabajando con la Pastoral de los Niños, que hace un trabajo maravilloso con las gestantes. Entonces, ¿por qué no dividir la gestión del proyecto Parto Humanizado con quien ya trabaja con esto? Por eso la importancia de las relaciones. Hay que primero entender la realidad de aquella comunidad, dialogar, para ayudarla de alguna forma, para no llegar imponiendo una acción sólo para capitalizar en imagen. ¿Qué empresa no quiere tener imagen positiva? Nosotros sí, pero hacemos proyectos no sólo para tener imagen positiva, pero para tenerla también.

**CK** - *Eso no se puede negar, ¿no?*

**SS** - De ninguna forma, es mucha hipocresía. La imagen positiva trae el orgullo para el colaborador, hace con que la gente quiera trabajar en la empresa. No quiero perder mis talentos, quiero que el colaborador desarrolle, crezca y me ayude a crecer. Hoy existe el Índice de Sostenibilidad Empresarial – el ISE – que es considerado por muchos organismos de financiación, además de la viabilidad económica y financiera de la empresa. Relacionarse con la comunidad y con el medio ambiente, preocupándose con la perpetuidad de la cosa, hace parte del negocio. Invertir es importante para la empresa y hace bien.

**CK** - *Y esta relación que comentó Ud. con el poder público, ¿cómo la evalúa? ¿Es fácil trabajar con la administración?*

**SS** - Es muy buena. Sin el municipio es imposible hacer proyecto social. Si pensamos en un proyecto que hacemos de deporte y educación: ¿cómo quiero traer un proyecto así si no hablo con el Ayuntamiento, que es responsable por la educación? Es importante para definir la ejecución, el acompañamiento, la renovación.

**CK** - *Y en esto, ¿cómo funciona el Sello Social?*

**SS** - Es un facilitador en este proceso. No es sólo un banco de informaciones, pero un detector de necesidades, de públicos, de diagnóstico, que nos indica cuantas empresas están invirtiendo en determinados públicos y zonas. Cuando pensamos en desarrollar un proyecto nuevo, preguntamos al Sello adónde miramos y a quién buscamos. Es un norte para nosotros.

**CK** - *No es simplemente la certificación, ¿entonces?*

**SS** - No. En la relación con Rodonorte da un norte a nuestras acciones.

**CK** - *¿Ustedes tienen que tipo de Sello?*

**SS** - El Oro. Tenemos el Sello desde su primera edición, en 2002. Bueno, el reconocimiento es importante, pero la certificación nos ayuda a identificar el volumen de inversiones, las áreas de actuación posibles.

**CK** - *¿Cuáles han sido las motivaciones para buscar el Sello?*

**SS** - Fuimos buscados por el Ayuntamiento, por el idealizador del Programa, que era de otra gestión (de Péricles de Holleben Mello). Ya hacíamos el programa con los camioneros y el Parto Humanizado. El responsable por el Sello en la ocasión nos buscó para preguntar sobre nuestra experiencia, pero también para saber como las otras empresas se relacionaban con la comunidad. Empezó como un premio a las

empresas que ya se relacionan con la comunidad, que funcionase como un incentivo para que otras empresas también lo hicieran. Y si eso funcionó es porque seguramente el número de empresas que trabajan con el Sello y con programas sociales sólo creció. Pero el Sello, el certificado en la pared, no cambia la relación con la comunidad, no mejora tampoco la imagen de la empresa – tal vez en un primer momento, pero si la ella no es verdadera con la comunidad, la mascarilla no tarda mucho tiempo en caerse. El Sello en la pared es un registro, pero quien hace efectivamente este reconocimiento funcionar es la veracidad de la relación entre la empresa y la comunidad.

*CK - Entonces la relación con el Sello es posterior, es decir, viene después de todo un trabajo anterior hecho por la empresa.*

**SS** - Sí, incluso para motivar los colaboradores. Además, todas las veces que reunimos las informaciones para el Sello, necesariamente tenemos que reflexionar sobre ellas. Qué hemos hecho a lo largo del año, hemos cambiado el área de actuación, cuáles los criterios utilizados... porque en nuestro caso tenemos que dar resultado. El dinero de la Responsabilidad Social ha sido puesto por el accionista, para el bien de la comunidad, entonces tengo que prestar cuentas sobre este recurso. Por eso es importante la planificación, la definición de acciones, metas, cronograma de ejecución e indicadores que nos digan si está funcionando. Si no está, vamos a corregir. Por esto la relación con el Sello permite esta mirada, facilita la administración del proyecto.

*CK – Y sobre las Ferias Sociales. ¿Cuál su percepción sobre ellas?*

**SS** – Hemos participado de todas las Ferias desde que empezó el programa. Ellas nos permiten sobre todo el intercambio de experiencias con otras empresas y un contacto con las entidades para poder empezar acciones conjuntas.

*CK - ¿Y ustedes trabajan con otras certificaciones?*

**SS** - Ya hicimos evaluación de indicadores con la Fundación Getulio Vargas, con un programa semejante al Sello Social, del Ayuntamiento de Apucarana, y participamos de premios de varias instituciones, concedidos a empresas que merecen reconocimiento por su innovación y relación con la comunidad. Son cosas importantes para el crecimiento de la empresa. El Parto Humanizado ganó el premio de mejor programa de RSO entre todas las concesionarias del mundo por la Asociación Internacional de Puentes, Túneles y Autovías. Ganó el premio Zilda Arns de Responsabilidad Social. Es importante exponer su proyecto para también cambiar experiencia con otras empresas, porque acabamos aprendiendo.

*CK - ¿Publican memorias de sostenibilidad?*

**SS** - Sí, todo por la holding. CCR reúne anualmente información de todas las unidades y las publica.

*CK - ¿Hay otras formas de divulgación de acciones de RSO?*

**SS** - Usamos de todo. Para el público interno tenemos dos revistas, una radio interna, la voz activa – sistema en que cualquier novedad la disparamos al colaborador. Tenemos la intranet, mural, el desayuno con los directores de 15 en 15 días, con 20 colaboradores sorteados, y a cada tres meses reuniones con 100% de los colaboradores. No faltan herramientas. Externamente tenemos otras dos revistas, comunicación con vallas, *frontlight*, muros en las plazas de peaje, folletería, prensa – radio, TV, periódicos, Internet.

*CK - ¿La comunicación está muy integrada a la RSO?*

**SS** - Sí, tiene que estar. Tanto que las dos áreas están bajo la misma gestión, relacionadas directamente con la presidencia de la empresa. La empresa tiene que entender que eso es importante, tiene que saber la cuestión de la comunicación y RSO, porque es el director que habla con el accionista. Y si el director no ve la importancia de estas acciones, ellas no se sostienen, porque necesitan de presupuesto y la empresa necesita resultados positivos para coger parte de los resultados y seguir invirtiendo en RSO, pero necesita esta motivación de los resultados. Envolver los directores es fundamental. Tener presupuesto para todo el año, definido.

*CK – Incluso para que esta política y sus acciones sean permanentes...*

**SS** - Sí, porque si no, eso se convierte en asistencialismo. Este año doy, este no doy. Por eso hay que planificar y organizar.

**ANEXO 4**  
**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CON EMPRESAS**

**EMPRESA:** Viação Campos Gerais (VCG)  
**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Cristiane Dresch e Pauline Balabuch de Goes  
**CARGO:** Directora de Comunicación de VCG / Analista de organización y métodos  
**TELÉFONO / CORREO:** comunicacao@vcg.com.br / pauline@vcg.com.br  
**FECHA:** 15/06/2009

**Informaciones sobre la empresa:**

-Trabaja con transporte público urbano, bajo concesión del Gobierno del Municipio de Ponta Grossa;  
 -La empresa empezó sus trabajos en 1927 en Ponta Grossa - entonces con otro nombre y control accionario;  
 -VCG tiene un total de 1150 trabajadores, siendo 104 mujeres. Aunque el negocio de transporte de autobuses sea muy masculino, la empresa hace programas para fomentar la presencia femenina en la empresa, estimulando por ejemplo la contratación de mujeres para cobrar los billetes o en los sectores administrativos.

**Cristina Kapp - ¿Qué tipo de programas son desarrollados hoy por la empresa en RSO?**

**Cristiane Dresch**– Trabajamos mucho con la promoción de la salud. En el área ambiental tenemos trabajos con la coleta de agua de la lluvia para lavar los vehículos, la reutilización del agua, el jabón biodegradable, proyectos para bajar la emisión de CO2, reciclaje de neumáticos, vidrio, diesel. La empresa, además, lava los trapos sin generar contaminación.

**CK - ¿Y sobre la participación en el Sello Social?**

**CD** - Nosotros ya hablábamos sobre Responsabilidad Social antes del programa. Por ser una empresa del municipio, hemos querido prestigiar. Como la única empresa el ramo [de transporte público urbano] en Ponta Grossa, que trabaja con concesión de servicio público, no podríamos estar fuera [del Programa]. Sería raro, porque el municipio es como nuestro jefe. Pero las acciones no eran sistematizadas. Sabemos que todos los premios y certificaciones cuentan puntos. Tenemos que tener el Sello porque fortalece la imagen institucional, es un motivador y nos permite hacer un informe anual sobre nuestras actividades. Nos motiva a, a partir de agosto, en todos los años, empezar a buscar novedades en términos de proyectos para poner en la certificación del año siguiente. La compra de billetes por Internet, por ejemplo, que trae la ama de casa del mundo virtual, no deja de ser una acción social. Pero sentimos que ni todas las empresas [participantes del Sello] tienen la misma visión acerca de qué es Responsabilidad Social. Falta consistencia en los proyectos certificados. Además, no nos dan un retorno si los proyectos están dentro de las expectativas, porque el proyecto ha sido certificado en una categoría y no en la otra. Faltan estas cosas. La impresión que pasa es que se trata tan sólo de una certificación. Nosotros, desde 2002, tenemos la preocupación en trabajar con políticas de Responsabilidad Social. En este proceso, el Sello es interesante porque nos permite trabajar en red, pero lo que pasa es que muchas empresas no tienen la misma percepción de Responsabilidad Social que nosotros. Creo que falta una formación para decir qué vale la pena poner en práctica.

**CK – ¿Por qué? ¿Cuál sería este concepto?**

**CD** - Hay casos de empresas participantes del Sello que prestan autobuses para alguna comunidad en un día de fiesta y lo tienen como Responsabilidad Social, pero son acciones puntuales. Hacen una actividad del día de la mujer y creen que eso también es Responsabilidad Social, ¿sabes? Nosotros lo hacemos como complementación de una actividad por detrás, de educación o salud. En nuestros proyectos hay que haber un por qué para todo. Es decir, el concepto no es el mismo. Trabajamos con indicadores del Instituto Ethos, acciones con inicio, medio y final, con planeamiento estratégico. Tenemos un programa por ejemplo de inserción de niños en el tenis para alejarlos de las drogas, como el crack. Es decir, para todo hay una razón de ser. Hacemos un trabajo con las madres con educación, orientación a la salud.

**CK - ¿Cómo se posiciona la comunicación en la empresa?**

**CD** - Somos staff. Hacemos Asesoría y Consultoría en Comunicación Integrada. Antes los profesionales eran fijos, pero ahora actuamos como una agencia prestadora de servicios dentro de la empresa. Todo pasa por aquí, para que veamos qué genera publicidad, para hacer el trabajo de portavoz, incluso las

acciones de Responsabilidad Social, para ver qué es acción, proyecto, programa. Atendemos el público interno también con estas acciones. Hacemos un trabajo preventivo para las mujeres de los funcionarios, estimulamos la donación de sangre, algo multifuncional. Hay una iniciativa de las empresas de Ponta Grossa muy interesante sobre Responsabilidad Social. Queremos trabajar con el concepto de red, sumando esfuerzos para juntos hacer un programa como un “G-8”, de buenas prácticas socialmente responsables. Queremos practicar RSO interna por los mismos parámetros. Esta unión de empresas va a permitir que todos tengamos parámetros comparativos, porque la RSO es muy cualitativa, es difícil de medir. Y tenemos que ser eficientes. Y entendemos que la RSO es hoy una exigencia de mercado, tenemos que aparecer fuera. La Responsabilidad Social tiene que revertir en ganancia de imagen en el empresariado.

**CK** - *¿Desde cuándo ustedes trabajan con RSO?*

**CD** - Desde 2002, cuando se empezó a consolidar este concepto en Brasil, por medio del Instituto Ethos. Pasó a ser una necesidad para las empresas. Y eso viene fortaleciendo a cada año. Hoy, incluso, muchas licitaciones de las administraciones públicas piden que los proveedores tengan prácticas socialmente responsables.

**CK** - *¿Ustedes tienen otras certificaciones en este sector, además del Sello Social?*

**CD** - Bueno, tenemos la ISO 9001. No tenemos la SA 8000, pero trabajamos con sus indicadores, que incluyen pagar en día los impuestos, los funcionarios, control de productos tóxicos, todo que prevé la legislación. Y, claro, más allá de ellas.

**CK** - *¿La empresa hace memorias de sostenibilidad o informes?*

**CD** - Hicimos el balance social del IBASE 2004/2005 pero no hemos visto resultado.

**CK** - *¿Pero qué tipo de resultado esperaban?*

**CD** - Esperábamos tener más orientación, consultoría, como un *feedback*, una retroalimentación. Eso hizo falta. Pero hacemos el informe del ANTP – Asociación Nacional de los Transportes Públicos - a cada dos años. Ellos, sí, nos dan este retorno. Tenemos que hacerlo porque somos una concesión. Está relacionada con gestión de la calidad, pero nos permite hacer una radiografía de la empresa. Nos permite ver la inversión hecha en RSO. Porque eso no es una donación, tenemos que mensurar resultados. Exige también planeamiento estratégico, proporcionar alternativas eficientes y movilidad.

**CK** - *Y sobre la Feria Social, ¿qué le parece?*

**CD** - Es una buena ocasión para intercambiar informaciones con las entidades, mantener contactos, poner en práctica el concepto de trabajar en red. Lo que queremos, al final, es eso: desarrollar parámetros comunes. Yo creo que hay que crearse parámetros de desempeño para el Sello. Ver qué más podemos producir. Hacemos lo que sentimos del mercado, pero no hay un parámetro que nos indique el camino a seguir. Pero en general, creo que el Sello es una iniciativa muy interesante. Además, no tiene coste a la empresa, mientras que en otras certificaciones hay costes altísimos de certificación. Y hay que recordar que es un proyecto público, pero que puede ser cobrado. Sentimos que los profesionales que trabajan con el Sello son muy rigurosos cuanto a las fechas de entrega, nos informan por correo, etc. Pero hay que seleccionar un poco. Los indicadores, por ejemplo: no sabemos cuáles hacen parte de la certificación Oro. Eso ha sido divulgado una vez y no más. Pero, de manera general, creo que es interesante, aunque debería proponer mucho más acciones con continuidad, que no sean tan puntuales. Tiene que ser un proyecto sostenible, que crea el hábito de se trabajar con Responsabilidad Social.



**ANEXO 5**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA – RSO**

1. ¿Ha oído usted hablar de la responsabilidad social organizacional o empresarial?

Sí – 100%

2. Podría expresar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	S/R
Las prácticas responsables aportan beneficios a la empresa y a la sociedad		16,6%		83,3%	
Las empresas deben dirigir sus esfuerzos a otros fines más prácticos	33,3%	33,3%	16,6%	16,6%	
Es sólo cuestión de imagen, útil únicamente para grandes empresas	50%	16,6%	16,6%		16,6%
No le veo la utilidad, pero hay que hacerlo aunque no aporte beneficios a la empresa	66,6%		16,6%		16,6%
Es una moda que pasará	50%	16,6%	16,6%		16,6%
Es algo más propio de a cultura empresarial extranjera que de la brasileña	66,6%	16,6%			16,6%

3. Cree usted que el sector público debe hacer algo a favor de la responsabilidad social empresarial como actuaciones del siguiente tipo:

	Sí	No	S/R
Informe sobre el ejercicio de responsabilidad social	66,6%	16,6%	16,6%
Ayudas directas para este tipo de proyectos	83,3%		16,6%
Ventajas fiscales	100%		
Fomentar la cultura de la responsabilidad social	100%		
Certificación de las prácticas de RSO (Sellos Sociales, por ejemplo)	83,3%		16,6%

4. Valore, por favor, las siguientes áreas de interés para su empresa:

	¿Aplica actualmente esta práctica?	
	Sí	No
Ser respetuoso con el medio ambiente	83,3%	16,6%
Ser transparente y abiertos al diálogo	100%	
Crear empleo y mejorar la situación de sus empleados	83,3%	
Planes de integración de mujeres en la dirección	50%	33,3%
Apoyar / tener más en cuenta a colectivos sociales desfavorecidos	100%	
Planes de conciliación de la vida familiar y laboral	66,6%	16,6%
Atender y proteger los intereses de sus clientes	100%	
Garantizar la ética en la actividad empresarial	100%	
Colaborar con ONGs en proyectos de desarrollo	66,6%	33,3%
Desarrollar o apoyar proyectos culturales, educativos y deportivos	83,3%	16,6%

5. En definitiva, cree que la Responsabilidad Social Empresarial un factor clave de éxito para el negocio:

	Hoy	En un futuro
Sí	100%	33,3%

6. ¿Ha oído usted hablar del Sello Social del Ayuntamiento de Ponta Grossa?

Sí – 100%

7. ¿Su empresa tiene o ya ha tenido el Sello?

33,3% No, nunca he tenido

66,6% Sí, tengo el Sello actualmente (100% Sello Oro)

8. En el caso de la respuesta ser positiva, valore por favor los siguientes tópicos

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	ND
El Sello ha mejorado la política social de mi empresa		50%		16,6%	33,3%
El Sello es tan sólo un buen instrumento de marketing	33,3%	16,6%	33,3%		16,6%
El Sello es tan sólo un reconocimiento para una práctica social y ambiental que mi empresa ya tenía anteriormente	16,6%			66,6%	16,6%
El Sello es positivo, pero hay que cambiar la metodología para que los efectos sean reales	16,6%	33,3%	33,3%		16,6%
La certificación ha motivado en nuestra empresa el diálogo con otras empresas y con la comunidad en general		33,3%		33,3%	33,3%
La certificación ha traído más motivación a los equipos para desarrollar proyectos sociales		50%		16,6%	33,3%

9. En el caso de no tener el Sello, valore las siguientes afirmaciones:

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	ND
Mi empresa no tiene el Sello por no saber de su existencia	16,6%	16,6%		66,6%
No tenemos el Sello porque a nuestra empresa no le interesa la responsabilidad social	16,6%			83,3%
No tenemos el Sello porque nos parece tan sólo un instrumento de marketing, sin eficacia real		16,6%		83,3%
No tenemos el Sello porque no nos gusta trabajar en conjunto con órganos gubernamentales			16,6%	83,3%
En mi empresa tenemos políticas de Responsabilidad Social y contamos con otros tipos de certificación. ¿Cuál? _____			16,6%	83,3%
Tenemos políticas de Responsabilidad Social en mi empresa, pero no me parece fundamental tener certificaciones o dar tanta visibilidad sobre ellas			16,6%	83,3%

**10. ¿Su empresa tiene alguna de estas publicaciones/certificaciones?**

	Sí	No	ND
Código de Ética	50%	33,3%	16,6%
Memoria de Sostenibilidad	50%	33,3%	16,6%
ISO 14001	33,3%	33,3%	33,3%
SA8000	16,6%	50%	33,3%
SIGMA	-	50%	50%