



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICOM

Centro de
Investigación en
Comunicación

Manual

de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Comunitaria



Dr. Harold Hütt Herrera

Docente e investigador

CC.SIBDI.UCR - CIP/4163

Nombres: Hütt Herrera, Harold, autor.
Título: Manual de buenas prácticas de responsabilidad social comunitaria / Dr. Harold Hütt Herrera.
Descripción: [San José, Costa Rica] : Universidad de Costa Rica, CICOM, [2024?].
Identificadores: ISBN 978-9930-632-08-6 (PDF)
Materias: ARMARC: Responsabilidad social empresarial – Manuales. | Desarrollo de la comunidad.
Clasificación: CDD 658.408 --ed. 23

ISBN: 978-9930-632-08-6



B



TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| Prólogo | 1 |
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Antecedentes de la responsabilidad social | 5 |
| 3. Responsabilidad social comunitaria: aspectos conceptuales..... | 7 |
| 4. Justificación para la creación del manual..... | 9 |
| 5. Metodología utilizada para la elaboración del manual..... | 16 |
| 6. Prácticas de responsabilidad social comunitaria (RSC) identificadas en las organizaciones participantes en la muestra..... | 20 |
| | |
| Fase inicial: definición de lineamientos primarios..... | 20 |
| a) Identificación de temas prioritarios para la organización (materialidad)..... | 20 |
| b) Establecimiento del vínculo con la comunidad: mapeo de personas líderes..... | 20 |
| c) La generación de vínculos significativos..... | 22 |
| | |
| Fase dos: gestión diagnóstica..... | 24 |
| a) La gestión diagnóstica..... | 24 |
| b) Herramientas de comunicación utilizadas..... | 24 |
| | |
| Fase tres: diseño y ejecución del plan..... | 26 |
| a) Diseño y ejecución del plan de acción..... | 26 |
| | |
| Fase cuatro: medición y evaluación de resultados..... | 27 |
| a) Medición y evaluación de resultados..... | 27 |
| | |
| Fase cinco: la generación de reportes..... | 28 |
| a) La generación de informes y reportes de resultados..... | 28 |



| | |
|---|-----------|
| III. Otras prácticas identificadas en las organizaciones de la muestra..... | 30 |
| 7. Políticas de Responsabilidad Social..... | 31 |
| 8. Parámetros utilizados por las organizaciones de la muestra..... | 32 |
| a) Objetivos de desarrollo sostenible (utilizados por la totalidad de las organizaciones de la muestra)..... | 32 |
| IV. Indicadores económicos y sociales como referentes de apoyo..... | 40 |
| b) Indicadores internacionales, nacionales y locales: una fuente de información complementaria para el desarrollo de iniciativas de RS..... | 41 |
| 9. La gestión de RS desde la perspectiva de las comunidades..... | 43 |
| V. Perspectiva de personas expertas en materia de RS..... | 54 |
| a) Elementos por considerar para el establecimiento de relaciones con la comunidad..... | 55 |
| b) Mecanismos idóneos para mapear líderes y lideresas..... | 56 |
| c) Como construir objetivos comunes con la localidad..... | 57 |
| d) Qué aspectos deben cuidarse en el relacionamiento..... | 58 |
| e) Mecanismos idóneos de comunicación..... | 59 |
| f) Cómo generar compromiso en los integrantes de la comunidad..... | 60 |
| g) Recomendaciones para evaluación y medición de resultados..... | 61 |
| h) Recomendaciones en materia de prácticas de responsabilidad social comunitaria..... | 62 |
| 10. Guía para realizar un proceso de vinculación con la comunidad desde la gestión de responsabilidad social | 63 |
| Conclusiones | 80 |
| Referencias | 81 |
| Anexos | 84 |



Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Generaciones de relaciones con stakeholders, propuesta por la UNEP..... | 11 |
| Figura 2: Ruta común de trabajo en el desarrollo de vínculos con la comunidad, a partir de los aportes de las organizaciones de la muestra | 23 |
| Figura 3: Esfuerzos organizacionales vinculados a los ODS según la muestra de Organizaciones del estudio | 33 |
| Figura 4: Objetivos de Desarrollo Sostenible | 41 |
| Figura 5: ¿Quién o quiénes considera que deberían encargarse de los siguientes temas?..... | 44 |
| Figura 6: ¿Cómo considera que ha sido el apoyo de la organización en la consecución de los objetivos de la comunidad | 45 |
| Figura 7: ¿Cuáles son los aspectos que considera más positivos de la organización, en relación con la gestión de apoyo a la comunidad (escucha, recursos, logística, etc.)..... | 47 |
| Figura 8: Lecciones aprendidas en el marco del trabajo conjunto con la organización | 48 |
| Figura 9: Descripción de cómo perciben las personas de la comunidad el proceso de planificación | 50 |
| Figura 10: Canales de comunicación y frecuencia con que se utilizan para vincular a las comunidades y organizaciones | 51 |
| Figura 11: Calificación de la efectividad de los canales de comunicación con una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación | 52 |
| Figura 12: Aspectos claves para el relacionamiento con la comunidad..... | 58 |
| Figura 13: Canales de comunicación recomendados..... | 59 |
| Figura 14: Elementos básicos para generar compromiso con la comunidad..... | 60 |
| Figura 15: Recomendaciones para el informe de resultados..... | 61 |
| Figura 16: Clasificación de potenciales situaciones críticas para la organización..... | 66 |
| Figura 17: Metodología para el diseño de la estrategia de sostenibilidad..... | 66 |
| Figura 18: Niveles de relacionamiento con las partes interesadas..... | 68 |



Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Estructura propuesta para la caracterización de las relaciones con la comunidad | 12 |
| Tabla 2: Lista de organizaciones participantes en la muestra de la investigación..... | 17 |
| Tabla 3: Matriz de categorías analíticas..... | 18 |
| Tabla 4: Objetivos de Desarrollo Sostenible..... | 32 |
| Tabla 5: Lugar de procedencia de las personas que respondieron al cuestionario | 43 |
| Tabla 6: ¿La organización le escucha adecuadamente y toma en consideración su parecer? ¿Podría describir cómo le expone la comunidad sus necesidades a la organización?..... | 46 |
| Tabla 7: Matriz para la identificación de temas vinculados a la materialidad de la organización..... | 65 |
| Tabla 8: Formato sugerido para el mapeo de públicos de interés y liderazgos en la localidad | 70 |
| Tabla 9: Proceso para el diagnóstico de necesidades..... | 71 |
| Tabla 10: Formato sugerido para definir indicadores en el plan de trabajo..... | 73 |
| Tabla 11: Matriz de planeamiento estratégico..... | 75 |
| Tabla 12: Matriz de presupuesto..... | 76 |
| Tabla 13: Matriz ejecución presupuestaria..... | 77 |



PRÓLOGO

La práctica de la responsabilidad social ha pasado por diferentes niveles de madurez. Si bien, en las décadas de los ochentas y noventas, se visualizó como un ejercicio de cooperación externa de las empresas hacia las comunidades, después de los años 2000 se transforma en un enfoque mucho más minucioso, más integrativo y mucho más respetuoso con los grupos de interés—sobre todo con las comunidades—. Esta transformación obedece al objetivo de lograr un impacto positivo, sostenible y efectivo a todo nivel.

Recientemente, esta evolución se centra en la dimensión social externa de las estrategias de sostenibilidad de las empresas, que buscan contribuir de manera efectiva a su propia continuidad de negocio y al desarrollo sostenible. La responsabilidad social es el arte de ejercer de manera ética y transparente las relaciones con sus públicos de interés y, en el caso de este manual, con la comunidad.

Desde la Cumbre de Río en 1992¹ hasta los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015² en la Agenda 2030, la gestión responsable con la comunidad se resalta como una conciencia ética

y transparente que deben construir todas las partes, con el fin de que el planeta sea un lugar donde converjan de manera efectiva el ambiente, la sociedad y las actividades económicas, en un justo equilibrio que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Varias situaciones de contexto, en el que la aplicación de la responsabilidad social se manejó únicamente bajo la perspectiva de construcción de imagen y no de responsabilidad con la sociedad, motivaron a que organizaciones internacionales y empresas construyeran diferentes marcos para asegurar, con procesos y datos, que el ejercicio de esta disciplina se centrara en la suma del manejo de los impactos priorizados de las empresas y su combinación con las expectativas de los grupos de interés; en este caso, de manera especial con la comunidad. Algunos de estos marcos, que incluso hoy funcionan como estándares, son los Indicadores de Responsabilidad Social del Código Ethos entre el 2005 y el 2007³, la tropicalización de este código en Costa Rica a través la primera edición de INDICARSE elaborada por la Asociación Empresarial para el desarrollo en el 2005⁴, la norma AA1000⁵ para el relacionamiento

1 <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>

2 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>

3 <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>

4 <https://www.aedcr.com/>

5 <https://www.accountability.org/static/ce74a53c2fdb71a177431c802cfa780f/aa1000ap-2018-spanish.pdf>



con grupos de interés y la ISO 26000⁶. Esta última, particularmente, en su materia número 7, que es “Participación y desarrollo activo con la Comunidad” (en Costa Rica la ISO 26000 se operativiza como la Inte G35 Norma de Gestión de la Responsabilidad Social)⁷.

La aplicación de la responsabilidad social tiene otros ámbitos más allá del empresarial. También, se ha desarrollado desde el tercer sector, a través de la propuesta que hacen organizaciones sin fines de lucro, entre otras, para la búsqueda de soluciones a problemas ambientales y sociales. Por ejemplo, en temas como la equidad de género, el fomento de la educación, el impulso al emprendedurismo y otros, que impactan positivamente a las comunidades y que se desarrollan a través del trabajo en alianza. El alcance de este manual se enfoca más en el ejercicio de la relación empresa comunidad, pero es importante mencionar la existencia de otros enfoques.

El presente manual representa un importante y valioso esfuerzo por poner el foco en el relacionamiento con comunidades. Surge de una investigación de campo que resume acciones de empresas interesadas en conocer a sus grupos de interés externos y, de manera específica, a las comunidades a quienes impactan y por las cuales son impactadas, con quienes construyen de manera conjunta soluciones para fortalecer su entorno.

Este manual es una guía práctica, muy accesible, para conocer los pasos básicos para el relacionamiento con la comunidad, desde la responsabilidad social. Nos facilita un marco de acción, que orienta con lineamientos específicos: cómo contemplar el contexto sociocultural, cómo analizarlo y cómo abordar y conjugar tanto las necesidades y expectativas de las empresas como de la sociedad. La medición es un aspecto elemental que se resalta también en este documento y que constituye la diferencia entre prácticas básicas y esporádicas, y un programa real de involucramiento efectivo con la comunidad.

Un reconocimiento a la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, y particularmente al Dr. Harold Hütt, docente e investigador a cargo de este proyecto, por este importante esfuerzo. Además, una invitación ferviente a las personas estudiantes de las carreras de esta cátedra, para que se motiven a aprovechar este manual y a especializarse en esta disciplina. La responsabilidad social constituye todo un arte no solo para la competitividad de las empresas, sino también de las comunidades, que desean constituirse en actores reales del desarrollo sostenible.

Cecilia Mora Garita

Especialista en responsabilidad social y sostenibilidad

Integrante de la Junta Directiva de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

6 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

7 https://erp.inteco.org/en_US/shop/inte-g35-2012-sistemas-de-gestion-de-responsabilidad-social-requisitos-794#attr=





1

INTRODUCCIÓN

Manual de Buenas Prácticas de Responsabilidad
Social Comunitaria

Dr. Harold Hütt Herrera

INTRODUCCIÓN

Las prácticas de responsabilidad social (RS) han venido marcando una tendencia en la gestión organizacional durante las últimas décadas, tanto por aspectos de interés social y ambiental como por conveniencia logística, financiera y, en muchas ocasiones, competitiva.

Es oportuno tomar en consideración el proceso evolutivo que ha venido teniendo esta actividad. Inicialmente, procuraba un impacto social positivo alrededor de la gestión empresarial y, luego, se convirtió en un elemento diferenciador, compuesto por métricas e indicadores en sus tres ámbitos de acción esenciales: ambiental, social y financiero.

Esto ha promovido una mayor conciencia y competitividad. Esta ha sido generada en gran medida por el interés propio de las organizaciones, pero también por los convenios y convenciones internacionales crecientes en materia de exigencias en la cadena de valor, acceso a mercados y su vinculación con buenas prácticas, como la Licencia Social para Operar, sobre la cual se profundizará más adelante.

No obstante, a pesar de que existen algunas propuestas funcionales y de procedimientos, como es el caso de los informes del Global Report Initiative (GRI) o los estándares definidos en las normas ISO 14000 y 26000, lo cierto es que en la práctica sigue estando en un proceso de constante evolución.

Según los datos observados en la investigación realizada sobre la gestión comunitaria a partir de una muestra de 5 organizaciones, los ejes ambiental, social y financiero son abordados en este tipo de programas (RS), pero bajo perspectivas muy diversas y, en general, no obedecen a una planificación estratégica a mediano o largo plazos (Hütt, 2022).

Un tema en tendencia en materia de RS es la gestión de apoyo a las comunidades. Se ha abordado como mecanismo para impulsar el desarrollo de iniciativas que contribuyan a la atención de temas prioritarios a nivel económico, social y ambiental.

Sin embargo, tras la revisión de antecedentes, se ha identificado que existe un vacío en cuanto a la caracterización de las prácticas de responsabilidad social que desarrollan las organizaciones en Costa Rica con sus comunidades vecinas. Tampoco, se encontraron investigaciones que analicen la forma en que las prácticas de RS impactan a este público, ni con la segregación de datos necesaria para identificar oportunidades de mejora en materia de desarrollo y sostenibilidad.

Debido a lo anterior, se consideró de gran importancia desarrollar la presente guía de trabajo, con el objetivo de impulsar iniciativas de responsabilidad social, específicamente, relacionadas con la gestión comunitaria o gestión de apoyo a la comunidad.

Aunado a esto, se ha considerado que un manual de buenas prácticas podría realizar una contribución valiosa a la generación de datos sobre el impacto que tienen los recursos dispuestos para la gestión de RS y, de esta manera, poder analizar si dichos esfuerzos producen un impacto positivo y sostenible para el desarrollo de las comunidades. Asimismo, visibilizar la necesidad de establecer relaciones dialógicas entre las comunidades y las organizaciones, en procura de lograr una sincronización de necesidades y expectativas.

Es oportuno indicar que para el desarrollo de la presente propuesta se tomó como base la investigación denominada “Responsabilidad Social: una mirada a la gestión comunitaria” (Hütt, 2022). Además, se realizó un proceso de investigación complementario, en el cual se incluyeron tanto a gerentes de RS y a personas expertas en Relaciones Públicas como a personas líderes de algunas comunidades, tal como se detalla en el apartado metodológico.

Se espera que esta guía sirva como base de referencia para la implementación de iniciativas de apoyo comunitario y que facilite la visibilización de aspectos estratégicos de manera que las iniciativas contribuyan de manera significativa y sostenible a la gestión de desarrollo y bienestar de las localidades.



2. Antecedentes de la responsabilidad social

El modelo de responsabilidad social (RS) se originó como un contrapeso de las tendencias más liberales que predominaban en el sector productivo a nivel mundial alrededor de 1920. Surge desde una perspectiva utilitaria basada en la premisa de que, si las empresas tomaban en consideración las necesidades de sus públicos o *stakeholders*, lograrían un mejor desempeño en su producción y, por ende, en la rentabilidad del negocio (Martínez y Soza 2012, p. 98).

Más adelante, en las décadas del 50 al 70, esta gestión logró un mayor nivel de consolidación cuando surgieron publicaciones que explícitamente reconocieron la necesidad de relacionar la gestión corporativa con los valores sociales. Estas partían de que las organizaciones no tienen una función exclusivamente económica, sino que también tienen un compromiso con la comunidad.

Complementariamente, como expone Correa (2007), en los años 70 las discusiones sobre las implicaciones de la responsabilidad social llevaron a reconocer su impacto a nivel de los derechos humanos, los aspectos laborales y, principalmente, la lucha contra la corrupción. Este reconocimiento se dio al comprender que las acciones del sector privado constituyen un complemento del sector estatal en materia de desarrollo, debido a los vínculos que naturalmente se establecen.

En contraposición con las ideas expuestas, Friedman, citado por Martínez y Soza (2012), publicó un artículo en el *New York Time Magazine* en 1971, en el cual indicó que

la responsabilidad social debe limitarse al cumplimiento de las leyes, así como a las regulaciones de la actividad económica, y que no es responsable de resolver problemas sociales. Por lo que las empresas deben enfocarse en maximizar los beneficios para los accionistas, respetando las leyes, costumbres y principios éticos (p. 99).

Esta propuesta de Friedman contraviene el desarrollo que había tenido la responsabilidad social y permite entrever la divergencia de perspectivas en esta materia.

En el marco de estas discusiones y controversias, Correa (2007, p. 91-90) identifica varias fases históricas de la RS. Estas se detallan a continuación:

- **Fase inicial:** ocurrió durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX. Las instituciones y organizaciones eran las que proporcionaban soluciones a los problemas sociales que pudieran plantearse, pero no había una nomenclatura específica para esta gestión.
- **Fase primera:** se cristaliza en la primera mitad del siglo XX. Durante esta, surge la participación voluntaria de las organizaciones en la comunidad. Por ello, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales, las comunidades comienzan a aceptar que las organizaciones participen de la responsabilidad en el desarrollo del bienestar de la sociedad.



- **Fase segunda:** se ubica en la segunda mitad del siglo XX. En esta fase, la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en su entorno. Esto generó una presión para que el estado interviniese imponiendo normas, con el fin de gestar la protección de los intereses públicos y de los recursos naturales.
- **Fase tercera:** en la década de 1960, muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones, que se desprenden de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas.

Después de la década de los 60, el concepto de responsabilidad social empresarial no solo tomó fuerza, sino que adquirió una dimensión mayor. Pasó de ser reconocido como una actividad propia de las empresas privadas a alcanzar a las organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas. Debido a esto, la palabra “empresarial” fue suprimida del concepto, permaneciendo la denominación de “responsabilidad social”, desde una perspectiva más inclusiva.

En palabras del profesor Austin de la Universidad de Harvard, citado por Correa:

Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto social en el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social empresarial y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interrelaciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad (Correa 2007, p. 90).

Este cambio es fundamental para la consolidación de la RS actual, dado que deja de concebirse como un conjunto acciones de carácter filantrópico y se comprende su aporte estratégico en la generación de valor hacia sus diversos públicos de interés: comunidad, colaboradores, proveedores, clientes, etc.

Aunado a lo anterior, Niño y Cortés (2018) destacan, como parte de las nuevas tendencias, una notoria relevancia de la incidencia estratégica que tiene en las organizaciones la construcción de capital social, dado que según indican las autoras:

La comunicación de RSE es un campo dinámico donde lo estratégico se relaciona con las competencias del pensamiento; la capacidad relacional con el liderazgo; la autoridad, el poder, con la capacidad de anticipación y de planeación en clave perspectiva. También es la posibilidad de establecer redes colaborativas, de dialogar, de negociar, de interactuar, de gerenciar, agenciar y gestionar alianzas para que quienes interactúan en los diferentes contextos tomen decisiones y alcancen su realización y bienestar (p. 129).



Es decir, se plantea una perspectiva de impacto en los colectivos sociales, a partir de los efectos positivos que se generan en el entorno, como producto de la identificación de metas sostenibles vinculadas al desarrollo.

McLennan y Banks (2017) afirman que el apoyo a las comunidades desde las organizaciones ha venido creciendo como parte de un “llamado internacional” hacia el sector productivo, para que tenga un rol más intencional, consciente y proactivo. Es decir, un llamado a ser un agente comprometido en los procesos de desarrollo, más allá de hacer contribuciones únicamente en materia de crecimiento económico (p. 119).

En este mismo orden de ideas, McLennan y Banks (2017) mencionan que la gestión de RS comunitaria se basa en el establecimiento de vínculos y relaciones, a partir de la comprensión de que hay beneficios comunes que se enmarcan en la “licencia social para operar” y de la posibilidad de administrar algunas herramientas de prevención de riesgos (p. 22).

Es importante adicionar que el lanzamiento de las normas ISO 26000 y AA1000, entre 2010 y 2012, constituyó un importante punto de referencia para la gestión de la RS a nivel comunitario, procurando la delimitación de lineamientos de ejecución y estándares mejor desarrollados.

Tomando en consideración los elementos expuestos, es posible concluir que la responsabilidad social debe orientarse a la integración de esfuerzos, para impulsar estrategias sostenibles y socialmente responsables, orientadas a brindar oportunidades para el crecimiento y el desarrollo para las comunidades.

3. Responsabilidad social comunitaria: aspectos conceptuales

Durante la última década, se han venido realizando investigaciones y trabajos orientados a la definición del concepto de responsabilidad social, en un contexto social, ambiental, económico y político más inmediato, donde se describen las implicaciones y perspectivas de esta actividad.

En relación con el término de responsabilidad social, Pérez-García (2016) aporta que está “vinculado al significado que tiene que ver con la ética de cómo hacer bien las cosas ante los diferentes públicos” (p. 184). Esta definición implica una orientación hacia el cumplimiento de las normas y, dentro de estas, los derechos laborales. Sin embargo, es claro que el significado del término va más allá del cumplimiento de las responsabilidades inherentes a la legislación vigente.

De manera complementaria, según explica Mori (2009) “la responsabilidad social ha pasado de ser un compromiso exclusivamente económico, hacia una visión en la cual las organizaciones reconocen una responsabilidad frente a la sociedad, donde se enmarcan nuevos desafíos sociopolíticos y económicos” (p.163). Agrega la autora que la gestión de la responsabilidad implica, entre otras cosas, que las organizaciones desarrollen una visión de futuro con la comunidad y la sociedad en general y que promuevan el liderazgo para mejorar la productividad y la movilización de recursos humanos, lo que incidirá en los procesos de construcción, transformación y movilización de comunidades, líderes y agentes sociales. Lo anterior tomando en consideración los aportes que desde las organizaciones se pueden generar para concebir estrategias que incentiven el desarrollo.

Esta autora introduce el concepto de psicología comunitaria en el marco de la responsabilidad social, dado que en su abordaje explica cómo la integración e identificación mutua entre la organización y los grupos sociales o comunidades es el punto clave para lograr una sinergia de esfuerzos y lograr así un proceso exitoso con los públicos beneficiarios (Mori, 2009).



Según explica Mori en su propuesta, consultar a la población tiene un doble propósito

por un lado la organización informa a la comunidad de todos los aspectos del proyecto que tienen un impacto socioeconómico, y por otro recibe las preocupaciones de la comunidad y otros agentes; y las toma en cuenta para el diseño del proyecto (2009, p.165).

Sin embargo, bajo una conceptualización administrativa de proceso, esto debería aplicarse en un orden lineal, es decir, correspondería en primera instancia el acercamiento con los públicos beneficiarios para conocer sus expectativas y necesidades antes de implicar cualquier apoyo de la organización. De esta manera, se facilita la identificación y jerarquización de esfuerzos, dado que la orientación de los recursos y las metas deberían procurar puntos de encuentro. Asimismo, se deben priorizar los puntos estratégicos que deberían por atender para potenciar los beneficios y oportunidades.

Por otra parte, destaca esta misma autora que realizar estos procesos de consulta con la comunidad, además de facilitar la identificación y jerarquización de las necesidades y recursos, forma parte de su propuesta de modelo de “psicología comunitaria” (Mori, 2009, p.165). Esta premisa psicológica parte de que pueden existir necesidades, pero en tanto no exista un reconocimiento a nivel psicológico de las mismas, no se producirá el deseo de satisfacerlas.

En complemento de lo anterior, es necesario anotar que la comunidad es uno de los actores beneficiarios de las políticas de responsabilidad social, pero también lo son los colaboradores, los proveedores y los clientes, entre otros, por lo que no hay que perder de vista que este tipo de acciones deben ser promovidas tanto interna como externamente.

Un aspecto destacable de esta política comunitaria es que el trabajo conjunto para la identificación y priorización de necesidades puede facilitar el proceso de construcción de soluciones y programas de atención, siendo conscientes de que en el marco de la jerarquización de prioridades debería haber un enfoque sustancial en los aspectos que puedan implicar mejoras estructurales en estos públicos beneficiarios. Es decir, aquellas acciones que tendrán impacto no solo en el plazo inmediato, sino también en el mediano y largo plazos, procurando resultados significativos desde el punto de vista de las transformaciones sociales.

Retomando los aspectos conceptuales, en relación con el término de RS, es importante tener en cuenta que existen diversas perspectivas, de acuerdo con las visiones de las personas autoras.

En este sentido, Argandoña (2012) expresa que no ha sido posible consensuar una definición de RS y que, en el fondo, el término obedece a un proceso permanente de construcción social. Señala, sin embargo, que, en general, se coincide en elementos comunes. Dentro de estos destacan los siguientes: una referencia a tres ámbitos de responsabilidad (económico, social y medioambiental), una alusión a interlocutores o *stakeholders* ante los que la empresa se presenta como responsable, la identificación de esas responsabilidades bajo el principio de una gestión voluntaria y, en algunos casos, se reconoce la necesidad de que la RS esté integrada en la estrategia, las políticas y las operaciones de la organización.

De esta definición se puede extraer que la responsabilidad social se fundamenta en tres ejes principales de acción: social, financiero y ambiental; asimismo, que reconoce la necesidad de impulsar transformaciones sociales más allá de lo que puedan significar acciones puntuales, o bien, aquellas de orden filantrópico, no vinculadas a componentes estratégicos.



No obstante, el impulso y el desarrollo social que se ha venido promoviendo a través de compromisos internacionales, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en el seno de las Naciones Unidas, ha permitido promover una mayor conciencia sobre las implicaciones que tienen diversos aspectos específicos de acceso, así como equidad social y económica sobre las poblaciones. De hecho, muchas organizaciones están utilizando los ODS como “hoja de ruta” para definir sus propias estrategias de RS, incluidas las organizaciones de la muestra, según se detalla en el apartado de metodologías utilizadas (apartado 9).

En términos generales, se ha venido reconociendo el rol de las organizaciones como generadoras de desarrollo, más allá de los efectos directos que puedan consolidarse a través del empleo. En este mismo sentido, según lo destacan McLennan y Banks (2017), existe una fuerte presión global para impulsar un mayor nivel de compromiso por parte de las organizaciones con el desarrollo de las comunidades. Esto partiendo de la comprensión de que deben establecerse vínculos y sinergias para contribuir en aspectos diversos, más allá de los elementos estrictamente económicos.

4. Justificación para la creación del manual

Las organizaciones están inmersas en entornos sociales y productivos, los cuales de acuerdo con lo que propone Easton, citado por López (2008), se caracterizan por una dinámica de interacción entre subsistemas, donde las partes tienen características de interrelación e interdependencia entre sí. Estas relaciones se pueden graficar con diagramas de flujos o bloques, lo que permite visibilizar las respectivas interacciones.

Esta teoría de sistemas resulta de gran utilidad para analizar relaciones de interacción e interdependencia entre las organizaciones y su entorno, dado que, según exponen Lattimore et al. (2008), se “considera que las organizaciones están compuestas por una serie de partes interrelacionadas, las cuales se adaptan y amoldan a los cambios que registran los contextos políticos, económicos y sociales en los cuales operan” (p.43). Esto resulta relevante, pues las estrategias de responsabilidad social deben estar vinculadas a las características socioeconómicas y ambientales del contexto donde operan las organizaciones, así como siempre deben considerar los referentes políticos, históricos y culturales que, en gran medida, servirán de encuadre para el desarrollo e implementación de los programas de apoyo a las comunidades.

Por otra parte, según lo señala la UNESCO citada en Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR, 2011), en la actualidad, las organizaciones se ven inmersas en procesos de vinculación con grupos minoritarios, cuyos intereses por lo general no son visibilizados o tomados en consideración. Se entiende por minorías a aquellos “grupos étnicos, religiosos o lingüísticos, menos numerosos que el resto de la población, cuyos miembros comparten una identidad común” (ACNUR, 2011, p.3). Algunos de estos grupos son indígenas, personas refugiadas, mujeres, población infantil, personas con discapacidad, población adulta mayor, personas pertenecientes al colectivo LGTBIQ+, entre otros. Estos elementos resultan de interés para el manual porque los proyectos de responsabilidad social usualmente procuran apoyar a poblaciones vulnerables. Considerar estos aspectos obedece a la finalidad de detallar recomendaciones específicas para las organizaciones.

Las relaciones que establecen las organizaciones con el entorno están marcadas por las características anteriormente indicadas, lo que implica el desarrollo estratégico de vínculos de interrelación. Estos permiten trabajar aspectos de orden preventivo y conciliatorio, en muchos casos, para lograr condiciones adecuadas de operación.



En complemento de lo anterior, también ha surgido, desde la responsabilidad social, el concepto de gobernanza. Este implica un vínculo corporativo con la gestión pública, donde el objetivo es desarrollar esfuerzos que contribuyan a la definición de políticas y estrategias globales. No obstante, también está vinculado con un sistema de normas, prácticas y procesos por los que una empresa se dirige y se controla, en procura de equilibrar los intereses entre esta y sus accionistas, ejecutivos, clientes, entes financieros, el Gobierno y la comunidad (García et al., 2021).

En este mismo orden de ideas, las relaciones con la comunidad han adquirido una relevancia especial, a partir de las nuevas tendencias de vinculación orientadas a la prevención de asuntos críticos, así como a obtener lo que se ha denominado “licencia social para operar”. Esta consiste en “un mecanismo que permite establecer relaciones sanas y unidas con personas, comunidades y entidades que tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente en las actividades empresariales” (Centro de Responsabilidad Social, 2016, párr.1), pues se comprende que el lugar donde la empresa opera implica un vínculo de largo plazo, donde procesos de diálogo y consenso resultan valiosos como mecanismos de transparencia y de respeto.

La creación de vínculos con *stakeholders* o públicos de interés y, en particular, con las comunidades, ha sido objeto de estudio por parte de diversas personas autoras, tales como Alférez (2014), Cordero (2012), Fajardo (2011), Gómez (2005), Hernández et al. (2018), Mori (2009) y Vidal (2011), entre otros. Incluso, a nivel de manuales de responsabilidad social, se cuenta con varias propuestas; por ejemplo, las de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), el Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (UNEP, por sus siglas en inglés) y la Corporación Financiera del BID, entre otras.

No obstante, las dimensiones y alcances de las propuestas son distintas al enfoque contemplado en la presente investigación. El manual elaborado por Naciones Unidas reflexiona sobre la importancia de generar y articular vínculos de interacción con los principales públicos de interés, a partir de que se reconocen los “beneficios de las relaciones con los *stakeholders* tanto para las organizaciones como para sus grupos de interés” (UNEP, 2016, p. 9); pero sin establecer pormenores en los procesos de articulación de diálogos y espacios participativos. De igual manera, el documento presenta una visión muy general, desde una perspectiva de aplicación internacional, lo que limita la posibilidad de identificar aspectos socioculturales específicos a nivel país que deban ser tomados en consideración para este proceso.

Adicionalmente, establece algunas pautas para el diseño del plan de acción y los procesos de evaluación. Asimismo, se incluye una propuesta de tres dimensiones generales de vinculación, según el origen que motiva el acercamiento entre la organización y los respectivos grupos de interés (ver Figura 1).



Figura 1
Generaciones de relaciones con *stakeholders*, propuesta por el UNEP



Fuente: UNEP, 2016, p.12.

Como se observa en la Figura 1, la organización puede tener tres motivaciones esenciales de vinculación, a partir de las cuales se establecerían las estrategias respectivas de relacionamiento. En cada caso, se ofrecen algunas recomendaciones generales, como la premisa del entendimiento mutuo, el establecimiento de diálogos proactivos y abiertos y resolución efectiva de conflictos (UNEP, 2016, p.13).

Complementariamente, el manual del UNEP propone una serie de matrices para dimensionar, clasificar y operacionalizar las relaciones con los públicos de interés, lo que, en términos generales, resulta de gran utilidad para visibilizar las relaciones de significancia que pueden derivarse de este tipo de procesos, así como las motivaciones o beneficios para la organización; pero siempre desde una perspectiva general.

La Alianza Empresaria para el Desarrollo, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung y United Way desarrollaron una propuesta para el establecimiento de vínculos estratégicos con la comunidad, en la cual han incorporado elementos vinculados a la planificación, implementación y monitoreo de las actividades.

No obstante, esta guía en particular se enfoca en las motivaciones para acercarse a las comunidades, partiendo de que en algunas ocasiones “las empresas no ven una necesidad urgente o dependencia como para invertir tiempo y recursos en ello” (AED, 2016, p.6), por lo que posponen este tipo de iniciativas, quedan expuestas y en condición de vulnerabilidad ante eventuales situaciones de crisis.



Adicionalmente, este manual planea los pasos generales para desarrollar un proceso orientado al establecimiento de vínculos con la comunidad, pero desde las prioridades institucionales y la gestión organizacional interna. Aunque plantea la necesidad de mantener acercamientos con las personas representantes de la localidad, se enfoca en el proceso estratégico, sin detallar los aspectos de orden operacional que permitirán lograr los cometidos previstos (AED, 2016).

Pese a lo anterior, el manual de AED detalla una estructura de posibles relaciones con la comunidad, dependiendo del nivel de desarrollo de las estrategias, como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1
Estructura propuesta para la caracterización de las relaciones con la comunidad

| Tipos de relación con la comunidad | |
|------------------------------------|---|
| Sin relación | No hay ningún tipo de relación. |
| Exploratoria | Existe relación cuando se presentan oportunidades y desafíos. Se trata de aprender sobre el tema. Depende del compromiso individual de algún colaborador o departamento. Por lo general es solamente cuando hay conflictos. |
| En desarrollo | Existen procesos cada vez más constantes de relación. Se presta alguna atención a las necesidades de las partes interesadas. No forma parte de la toma de decisiones y la planificación estratégica. No hay objetivos de desempeño definidos respecto al relacionamiento con la comunidad. |
| Integrada | Existen procesos participativos de alta calidad que alimentan la toma de decisiones y están integrados en los procesos básicos de gestión. Se sistematiza la experiencia. (Consulta partes interesadas, percepción de impactos, etc.) |
| Estratégica | Las relaciones con la comunidad son de alta calidad, forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocios. Los temas se tratan a profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel local y global. La participación activa de la comunidad es un indicador de desempeño. |

Fuente: AED, 2016, p.14

Según se detalla en la Tabla 1, tanto en la opción de “integrada” como en la “estratégica” se contemplan los vínculos con la comunidad, pero no se detalla en el manual cómo realizar el mapeo de integrantes de la localidad, cómo generar los procesos de acercamiento y cómo llevar a cabo los procesos para recolección de información y coproducción de las propuestas.

Este manual también detalla matrices para la estructuración de objetivos, metas e indicadores, así como, algunas guías de preguntas para los procesos de diagnóstico e identificación de necesidades.

Por su parte, la Corporación Financiera Internacional, como parte del Grupo del Banco Mundial, ha establecido una serie de estándares de evaluación y medición, de los cuales algunos tienen una vinculación directa para efectos del relacionamiento con la comunidad y otros actores sociales, lo que está dirigido a las empresas que hacen negocios con mercados emergentes.



Parte del objetivo es contribuir al desarrollo de una propuesta de gestión del riesgo y se centra en la descripción de principios, prácticas y herramientas para el establecimiento de relaciones eficaces con los diversos actores sociales, en función de la perspectiva comercial (Corporación Financiera Internacional, 2007, p.3).

Este material de la Corporación Financiera Internacional (2007) detalla aspectos conceptuales relevantes sobre quiénes son los actores sociales y cuáles son los aspectos claves para establecer los mecanismos de vinculación, tales como estrategias de divulgación e información, procesos consultivos, procesos de negociación, gestión de reclamos, participación de los actores en el desarrollo de proyectos y aspectos claves para la elaboración de informes (pp. 11-12).

Asimismo, presenta algunos casos de éxito en materia de vínculos comunitarios, incluyendo poblaciones vulnerables como el caso de algunos grupos indígenas, lo que permite visualizar y dimensionar las características de algunas estrategias implementadas.

No obstante, este manual ofrece una visión muy general de los procesos y actividades, sin tomar en consideración fuentes de información local, como el **Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)**, el **Índice de Progreso Social (IPS)** y el **Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC)**, así como tampoco contempla aspectos de orden sociocultural.

Procurando atender los vacíos descritos anteriormente, el presente manual, construido desde la gestión de investigación realizada localmente, incluye recomendaciones puntuales sobre cómo desarrollar los procesos colaborativos y participativos, desde las herramientas hasta las metodologías para garantizar la legitimación de las acciones a implementar, así como en la asertividad e impacto de los proyectos que se lleven a cabo.

Contempla, además, el valor de la comunicación como mecanismo para la articulación de esfuerzos y como vía para el establecimiento de relaciones de significancia con las personas representantes de la comunidad. Con este enfoque, se propician espacios de cocreación y participación efectivos y oportunos, no solo para la elaboración de los procesos diagnósticos, sino, también, para dar un acompañamiento a todo el ciclo, con lo que se garantiza el compromiso de las personas participantes, mediante indicadores de gestión y de impacto.

Desde el punto de vista de las relaciones comunitarias, es importante tener en consideración que un adecuado vínculo organizacional es relevante, porque permite anticipar y atenuar posibles situaciones de crisis que puedan comprometer la operación de las organizaciones (Martínez, 2019).

En este último orden de ideas, se enfatiza la relevancia que tiene la “licencia social para operar”, que Martínez entiende como “un conjunto de relaciones dinámicas y continuas entre empresas y grupos de interés, orientadas a la aprobación continua o amplia aceptación de un proyecto de inversión” (2019).

Asimismo, desde la perspectiva de la gestión comunitaria, la gestión de responsabilidad social se entiende como un “proceso mediante el cual las empresas establecen, mantienen y fortalecen los vínculos con las poblaciones del entorno y sus autoridades. Esta relación está basada en el respeto de las costumbres, creencias y reglas de convivencia que expresan la cultura local” (Martínez, 2019).

De acuerdo con lo que expone Díaz (2019, p. 58), es común que los proyectos empresariales puedan ocasionar conflictos sociales, principalmente, si tienen características cuestionables, como es el caso de la minería, ante lo cual se enfrentan importantes puntos de discordia a nivel político y social.



Es en razón de lo anterior que el diálogo, dentro de otros aspectos, debe permitir analizar y sincerar, por ejemplo, en el caso de la minería “cuál sería el impacto de las operaciones en el medio ambiente, el recurso hídrico, el agro, las actividades de ganadería y la población en general, así como el beneficio para ambas partes” (Díaz, 2019, p. 59). Así, se pueden evitar potenciales situaciones de conflicto.

Estos conflictos, según agrega Díaz (2019) surgen cuando las comunidades

sienten vulnerada su integridad y tranquilidad o existe un temor por el impacto que las operaciones que se desprenden del proyecto de inversión puedan traer consigo problemas y conflictos como la alteración de su ecosistema, del medio ambiente y de la seguridad de las personas, entre otros factores (p.60).

Entendiendo las implicaciones que pueden tener las fricciones entre las comunidades y las organizaciones, resulta fundamental tener la oportunidad de establecer procesos estratégicos de diálogo. Para esto, la gestión de relaciones públicas se constituye como un valioso mecanismo catalizador, de articulación y generación de relaciones significativas entre la organización y la comunidad.

En este sentido, según agrega Castillo citado por Díaz (2009, p.26), la persona profesional en relaciones públicas debe llevar a cabo un análisis de los posibles problemas y necesidades colectivas, para aquellos casos donde sea necesario establecer vínculos estratégicos de comunicación y de articulación de esfuerzos.

Por otra parte, tal como exponen Lattimore et al. (2008) “las empresas deberían estar interesadas en formar parte integral de la existencia de las personas que viven en las ciudades y los barrios en los que operan” (p. 221). Esto porque el establecimiento de vínculos con estas áreas geográficas inmediatas tendrá **múltiples beneficios**, desde la gestión de reclutamiento, la conservación ambiental, el respeto y el establecimiento de buenas relaciones hasta evitar conflictos y situaciones de crisis que puedan afectar la adecuada operación de las organizaciones.

Sin embargo, es necesario procurar un involucramiento legítimo y un acompañamiento en aquellos proyectos que sean propuestos para el trabajo conjunto con la comunidad, que no solo se trata de asignar recursos, sino de procurar procesos significativos de transformación social.

Para lograr este propósito, es necesario que los estatutos y elementos propios de la filosofía organizacional estén debidamente establecidos, así como que se hayan desarrollado campañas de sensibilización e información, tanto hacia lo interno de la organización como hacia sus *stakeholders* y, en este caso en particular, hacia la comunidad.

Según detallan Lattimore et al. (2008, p. 223), hay gran cantidad de ejemplos en los cuales las organizaciones se ven en conflictos con sus comunidades inmediatas, no solo desde la práctica habitual de sus operaciones, sino incluso, desde antes de establecerse.

Construir relaciones sostenibles con los *stakeholders* es un proceso que requiere esfuerzos orientados a la construcción de lazos confiables, fuertes, honestos y de constante compromiso, principalmente si se trata de las relaciones con la comunidad (Holland, 2015, p. 4).



Dentro de los elementos que deben tenerse en consideración en este tipo de procesos de vinculación comunitaria están los siguientes (Holland, 2015, p.6):

- a) **Comprensión del ambiente donde se desarrolla la organización: legislación, cultura y ambiente.**
- b) **Identificación de los públicos organizacionales que tienen una relevancia estratégica para la organización.**
- c) **Comprender las necesidades y expectativas desde múltiples ángulos.**
- d) **Desarrollar un diagnóstico de necesidades con las contrapartes y establecer valores compartidos.**
- e) **Presentar continuamente metas y resultados.**
- f) **Comunicar los beneficios de las acciones implementadas.**
- g) **Desarrollar mediciones regulares de percepción en función de los valores comparti**

Tal y como se deriva de los elementos anteriormente expuestos, la construcción de vínculos sólidos y duraderos con la comunidad implicará compromiso, trabajo continuo y claridad, tanto en los objetivos que se persiguen como en la identificación de intereses comunes entre las partes.

Con el objetivo de orientar este tipo de esfuerzos, existen diversas guías de trabajo y manuales de referencia, a partir de los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus propuestas de trabajo.

En relación con el concepto manual de buenas prácticas, es oportuno indicar que estos se refieren a una guía o listado de actividades identificadas como idóneas para desarrollar proyectos o actividades específicas.

De acuerdo con la literatura, un manual es un conjunto de estándares de calidad para la oferta de un determinado servicio. Esto incluye especificaciones del proceso lo más claras y detalladas posible, científicamente fundadas y revisadas periódicamente, que nos indiquen cuáles son las pautas de acción más efectivas ante una situación (Redondo, Muñoz y Torres, citados por Martínez, 2009, p. 10).

También, se puede definir como “una referencia de valores, principios y procedimientos que aseguren que las personas reciben un servicio de calidad. Prácticas o acciones profesionales que ayudan a la consecución de resultados” (Arostegui y Martínez citados por Martínez, 2009, p. 10).

Propósito del manual de buenas prácticas de RS comunitaria

El presente manual tiene como propósito impulsar el desarrollo de estrategias y prácticas de RS, que sean construidas de manera conjunta con las comunidades, bajo procesos diagnósticos específicos, que partan de una jerarquía de necesidades estructurales y que permitan proponer soluciones desde una perspectiva integral y articulada.



Este instrumento se convierte en una hoja de ruta para definir las pautas de acción, donde se incluyen la planificación y evaluación de las acciones y se priorizan una aquellos aspectos que son medulares para el desarrollo y bienestar de las comunidades. De esta forma, se construyen soluciones que involucran iniciativas público-privadas, pero, también, el compromiso de las personas habitantes en las localidades respectivas.

En concordancia con lo anterior, están implícitas prácticas de relacionamiento permanente con las personas líderes de la comunidad, pero también se prevé un mapeo de actores, con el fin de incentivar el desarrollo de acciones conjuntas —tanto como sea posible—, sin perder de vista la información disponible de indicadores de desarrollo (Índice de Pobreza Multidimensional, Índice de Desarrollo Cantonal, Índice de Progreso Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Asimismo, se detallan propuestas para la presentación de resultados, utilizando mecanismos gráficos fáciles y prácticos de leer, pero que, a su vez, permitan establecer parámetros comparativos en el tiempo.

5. Metodología utilizada para la elaboración del manual

Con el propósito de recolectar y validar la información necesaria para el desarrollo del manual, se recogieron todos los posibles *insights* tanto a nivel de las organizaciones como personas expertas externas en el área de RS y representantes de las comunidades. Para esto, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

- a) **Entrevista con representantes de las organizaciones de la muestra:** se aplicó una entrevista semiestructurada con cada una de las personas representantes de las organizaciones de la muestra (5), durante el mes de noviembre de 2023. Ver listado de organizaciones en la Tabla 2.
- b) **Sondeo con representantes de las comunidades beneficiarias:** se realizó un sondeo con 11 personas representantes de las comunidades circundantes a las organizaciones participantes en la muestra, con el fin de conocer sus impresiones y perspectivas en relación con las prácticas propuestas.
- c) **Entrevista con personas expertas:** se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con cinco personas expertas en el área de gestión social con comunidades, con el fin de identificar acciones y prácticas recomendadas para el establecimiento de vínculos sólidos, así como de posibles mecanismos de articulación y de cocreación. Estas personas expertas fueron elegidas por conveniencia, tomando en consideración que tuvieran al menos cinco **años de experiencia profesional**.
- d) **Revisión de reportes:** fueron identificadas las mejores prácticas en materia de elaboración de reportes de RS, para facilitar una guía sobre cómo mostrar y procesar los datos, tanto para los públicos involucrados como para la organización y el público general.

Con el fin de lograr los propósitos descritos, se detallan a continuación los aspectos que fueron considerados de interés para la investigación:

- a) **Identificación de las prácticas utilizadas para el mapeo y relacionamiento con personas líderes de la comunidad:** a partir de las entrevistas semiestructuradas con las personas representantes de las organizaciones de la muestra, se identificaron las herramientas y prácticas para el mapeo de líderes y lideresas de la comunidad, así como los canales y metodologías utilizados para el establecimiento de vínculos dialógicos de cooperación, los cuales se detallan en el apartado referente a las experiencias de las organizaciones nacionales.



- b) Análisis de indicadores de impacto y desarrollo:** a partir de los datos, se lograron extraer los principales indicadores de impacto y desarrollo utilizados para evaluar la implementación de la gestión de responsabilidad social en las comunidades.
- c) Indicadores de referencia:** con base en las experiencias documentadas en las organizaciones participantes, se sugiere utilizar como referentes para la planificación los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros indicadores, como el Índice de Pobreza Multidimensional, el Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Humano Cantonal. Lo anterior, con el fin de contar con información de referencia sobre los elementos medulares, a nivel estructural, en las zonas geográficas vinculadas a las organizaciones.
- d) Análisis de insumos para la gestión de reportes:** a partir de las prácticas identificadas en las organizaciones participantes y tomando en consideración los indicadores de impacto y sostenibilidad, se realizó una valoración de los parámetros claves para la presentación de resultados. Con estos, se elaboraron sugerencias para la gestión de reportes e indicadores.
- e) Validación de la propuesta:** el presente manual fue validado a través de un taller participativo con las organizaciones involucradas en el estudio.

Población meta

Se utilizan como referencia las cinco organizaciones participantes en el estudio, así como las respectivas comunidades beneficiarias. Las organizaciones que participaron en la fase inicial del proyecto se especifican en la Tabla 2.

Tabla 2
Lista de organizaciones participantes en la muestra de la investigación

| Empresa | Sector | Tipo de producto |
|-------------|------------|---------------------------------|
| Florex | Industrial | Productos de limpieza |
| Etiprés | Industrial | Etiquetas |
| Holcim | Industrial | Materiales para la construcción |
| Dos Pinos | Industrial | Productos lácteos |
| Grupo Purdy | Comercial | Venta de vehículos |

Fuente: elaboración propia, 2023.



Estas organizaciones fueron seleccionadas por conveniencia, tomando en consideración su tamaño, trayectoria en la gestión de RS comunitaria y disposición para participar en la investigación.

Las categorías analíticas definidas para el desarrollo del manual, tomando en consideración las métricas previstas de impacto y sostenibilidad, se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3
Matriz de categorías analíticas

| Categorías analíticas | Subcategorías | Instrumentalización | Operativización |
|--|---|---|--|
| Mapeo de liderazgos en la comunidad y desarrollo de estrategias de vinculación | Herramientas para el mapeo de líderes y lideresas de la comunidad Mecanismos para la generación de vínculos Asertividad en los procesos de generación de sinergias con la localidad | Revisión documental Entrevistas semiestructuradas con las personas encargadas de la gestión de RS Sondeo con representantes comunales | Se realizó una revisión de la documentación disponible por parte de las organizaciones, en términos de pautas y políticas de RS. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a las personas a cargo de la gestión de RS en las organizaciones de la muestra. Sondeo, mediante cuestionarios electrónicos, con representantes de las localidades. |
| Análisis de indicadores de impacto y desarrollo | Indicadores económicos Indicadores sociales Indicadores ambientales | Revisión documental | Se tomaron como referencia indicadores y métricas, como el IPS, el IPM, el IDHC y los ODS. |
| Análisis de indicadores de sostenibilidad | Sostenibilidad de los esfuerzos realizados por las organizaciones en materia de RS | Revisión documental Entrevistas semiestructuradas Sondeo con representantes de la comunidad | Se realizó una revisión de la documentación disponible por parte de las organizaciones, en términos de pautas y políticas de RS. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a las personas a cargo de la gestión de RS en las organizaciones de la muestra. Se llevó a cabo un sondeo, mediante cuestionarios electrónicos, con representantes de las localidades. |
| Análisis de parámetros para la elaboración de resultados | Formatos de presentación de resultados Índices y métricas utilizadas Recursos gráficos utilizados | Revisión documental | Se utilizaron como referencia los informes presentados por las organizaciones participantes en la muestra. |

Fuente: elaboración propia, 2023.

Los elementos descritos en la Tabla 3 se utilizaron como base para el desarrollo del manual. Estos principios fueron complementados con el aporte del grupo experto identificado, como se detalla en los apartados siguientes.





2

La experiencia de cinco empresas nacionales

En este apartado, se exponen las prácticas y experiencias compartidas por las cinco organizaciones que participaron en la muestra de la presente investigación.

Dr. Harold Hütt Herrera

II. La experiencia de cinco empresas nacionales

6. Prácticas de responsabilidad social comunitaria (RSC) identificadas en las organizaciones participantes en la muestra

A partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas a cargo de la gestión de responsabilidad social en las organizaciones participantes en la muestra, se identificaron las siguientes prácticas metodológicas y procedimentales. Estas se han estructurado en fases, a partir de un orden lógico de implementación, con la finalidad de que puedan servir como guía de referencia.

FASE INICIAL: DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS PRIMARIOS

a) Identificación de temas prioritarios para la organización (materialidad)

Una de las principales recomendaciones es generar un ejercicio reflexivo a lo interno de la organización, a partir de los temas vinculados a la materialidad. Esta reflexión busca identificar aspectos prioritarios que puedan ser abordados desde las estrategias de RSC.

Este concepto de materialidad está vinculado a los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza que tienen un impacto sustancial —positivo o negativo— en la empresa y sus grupos de interés.

Según indicó Campos, una de las personas participantes, “en una empresa de refrescos un tema de materialidad es la gestión del agua, mientras que en el caso de una empresa de alimentos, esto podría estar relacionado con el ODS de “hambre cero”, para dar una idea más clara del concepto”. En relación con este concepto, Sauma, citada por López et al. (2020), indica lo siguiente:

El análisis de materialidad busca que las empresas se enfoquen en los temas que ponen de manifiesto los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización o bien que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. Este proceso constituye una herramienta clave para la gestión de la sostenibilidad en su empresa y provee información crítica para la toma de decisiones (p. 29).

La recomendación, entonces, es hacer este análisis para identificar los temas clave, en los cuales la organización debería centrar sus esfuerzos. Este paso es de gran utilidad, ya que una vez que se realiza la identificación de los temas o áreas clave, se puede realizar un mapeo más focalizado de los públicos de interés.

Adicional a esto, es oportuno generar un documento con las políticas de la organización. Este facilitará la claridad sobre las políticas que van a regir los apoyos generados, los resultados esperados y, si los hubiera, los condicionamientos de un compromiso determinado de las contrapartes.

b) Establecimiento del vínculo con la comunidad: mapeo de personas líderes

Para efectos de iniciar el proceso de vinculación con la comunidad, en caso de que este aún no estuviera consolidado, es necesario realizar un mapeo de líderes y lideresas con las cuales generar



un primer acercamiento. En este, el objetivo es iniciar la fase de identificación de necesidades y expectativas. Estas personas serán claves en la construcción de la relación y fungirán, esencialmente, como intermediarias entre la organización y las comunidades o grupos de interés.

Para estos efectos, las personas gestoras de RS han coincidido en que pueden aplicarse varios métodos de identificación, tales como:

- **Mapeo de organizaciones preexistentes:** pueden ser ubicadas, de acuerdo con la temática de interés (materialidad u afinidad con las políticas organizacionales), grupos u organizaciones ya conformadas que estén desarrollando actividades o proyectos afines a los intereses de la empresa. Por ejemplo, organizaciones de desarrollo, comités de vecinos, juntas escolares, grupos ecologistas y el Gobierno local, entre otros.
- **Mapeo de instituciones y aliados estratégicos:** otro elemento que se ha logrado identificar como producto de la investigación realizada, es que las acciones más complejas requerirían de la intervención de diversos actores, por lo que los aliados potenciales pueden jugar un papel clave en el proceso. En este sentido, pueden ser organizaciones no gubernamentales, públicas o privadas, que puedan estar involucradas en los temas o áreas de interés.

Dentro de este tipo de organizaciones pueden incluirse escuelas, colegios, universidades, clientes, proveedores, empresas cercanas, la Municipalidad, asociaciones de desarrollo comunal, grupos de activistas, entre otros.

- **Vínculo con la comunidad inmediata:** si bien es cierto pueden existir diversos actores clave en una dimensión geográfica determinada (cantones o distritos), es fundamental el acercamiento con las personas integrantes de la comunidad inmediata, pues esta será afectada y afectará potencialmente a la organización. Por esto, se ha resaltado la importancia de generar vínculos significativos, donde se refleje un interés legítimo de la organización por contribuir al desarrollo y bienestar de la localidad, así como generar espacios de diálogo y trabajo colaborativo para identificar puntos de encuentro en cualquier tema que sea necesario atender, tanto a nivel propositivo (cosas positivas que sería bueno desarrollar) como correctivo (situaciones negativas que es necesario resolver). “Es importante tener en cuenta que los vecinos pueden tener una afectación directa como producto de las actividades de la empresa” (Chaves, persona participante). También, Campos, persona participante, agregó que acercamiento permite obtener en alguna medida la “licencia social para operar”.

Sin embargo, el vínculo con la comunidad no solo está orientado a la atención de problemas o situaciones generadas de manera directa por la empresa, sino también, a posibilidades de apoyo y colaboración con la comunidad. Por ejemplo, se puede dar la apertura para la realización de prácticas técnicas o profesionales en la empresa, comprendiendo el impacto que esto puede tener en la generación de empleo.

Finalmente, Vargas, persona participante, agregó que “algunas actividades como el *open house* permiten facilitar espacios de diálogo para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad”.

- **Identificación de personas influyentes en la comunidad:** en ocasiones, pueden ser identificadas personas que tienen un gran poder de influencia en la comunidad, aunque sus acciones no necesariamente estén orientadas a los temas propios del interés de la



organización y que, incluso, podrían poner en riesgo la viabilidad de las operaciones, si fueran personas opositoras a la gestión corporativa. Campos, persona participante, ofreció un ejemplo de este tipo, al señalar que una organización ambientalista o grupos de vecinos molestos por alguna(s) practica(s) empresarial(es) podrían organizar un movimiento para oponerse a la continuidad de la operación.

Estas personas no necesariamente deben ser parte de las organizaciones o grupos organizados con los que la organización trabaja o tiene la disposición para trabajar, pero sí podrían constituir parte de grupos de presión, a los cuales hay que atender y con los cuales hay que trabajar de manera preventiva.

Es importante comprender, como lo anota Chaves, persona participante, que la comunidad “es un actor clave” para la organización, pues en el contexto se desarrollan relaciones de afectación o beneficio que tendrán un impacto mutuo.

c) La generación de vínculos significativos

El desarrollo y construcción de vínculos significativos, desde la perspectiva de comunicación, se refiere a la generación de sinergias de trabajo, basadas en el interés de las partes de generar espacios legítimos de cocreación y trabajo colaborativo.

Esto implica la construcción de un diálogo permanente, desde la horizontalidad, de manera que se pueda visibilizar el interés común de propiciar el desarrollo de la comunidad, a través de estrategias de corto, mediano y largo plazo, así como mediante el establecimiento claro de las posibilidades y recursos disponibles a nivel organizacional para generar la intervención

Es comprensible que habrá diversos niveles de complejidad, producto de lo cual se requerirá de una debida articulación de esfuerzos, no solo a nivel bidireccional entre la organización y la comunidad, sino que habrá que involucrar a otros actores estratégicos, tanto a nivel público como privado, para lograr verdaderos procesos transformativos.

Según se extrae de las entrevistas con las personas expertas en materia de responsabilidad social corporativa, esta relación debe construirse desde la empatía, la transparencia y la sinceridad para lograr puntos de encuentro o sincronización de intereses y expectativas. Para lograr esto, es importante desarrollar acciones en las siguientes áreas:

- a) **Generación de alianzas:** pueden construirse alianzas con organizaciones estratégicas, tales como iglesias, municipalidades y centros educativos, entre otros.
- b) **Definición de mecanismos de relacionamiento:** a partir de las características y condiciones de las agrupaciones de interés, deben identificarse los canales de comunicación más apropiados para mantener un vínculo constante y generar posibilidades para incentivar la articulación de esfuerzos.
- c) **Identificación de proyectos de interés para el desarrollo de esfuerzos colaborativos:** es importante identificar cuáles pueden ser las áreas de interés común, para analizar los proyectos en curso o nuevos, que puedan ser de interés para ambas partes.



Es recomendable en este sentido no quedarse en el marco de actividades puntuales, sino procurar el encadenamiento de los esfuerzos con las estrategias de responsabilidad social, con la finalidad de generar un mayor impacto.

Dentro de los proyectos pueden figurar iniciativas de reciclaje, campañas de educación, gestiones de patrocinio o apoyos económicos a proyectos o iniciativas específicas, entre otras.

d) Diagrama: estructuración del proceso

Con el objetivo de facilitar la visualización de las etapas o pasos para construir la vinculación con las comunidades, se tomaron como referencia todos los aportes de las personas representantes de las organizaciones de la muestra (Figura 2).

Figura 2

Ruta común de trabajo en el desarrollo de vínculos con la comunidad, a partir de los aportes de las organizaciones de la muestra



Fuente: elaboración propia, a partir de la información recolectada en las entrevistas, 2023.

Como se puede observar en la Figura 2, es importante establecer un proceso cíclico. Como punto de partida, se debe realizar un análisis exploratorio, que sitúe el trabajo diagnóstico como base del proceso de planificación, pero que, a su vez, permita hacer gestiones permanentes de monitoreo y evaluación del



- **Café comunitario:** Algunas de las propuestas han sido creativas, como este caso, donde se propone un espacio menos formal para trabajar en diversos temas con el Comité de Acción Participativa. Su objetivo es generar espacios de diálogo con la comunidad, así como para la revisión de los programas y proyectos en curso.
- **Integración a proyectos en desarrollo gestionados por la comunidad:** La integración de la organización a proyectos específicos en curso puede ser muy útil. Estos proyectos pueden atraer el interés de personas que no necesariamente se involucran de manera regular en acciones comunitarias (asociaciones de scouts, comités de vecinos, municipalidad, grupos de voluntariado para temas ambientales y otros grupos o proyectos). No obstante, es oportuno indicar que algunas organizaciones tienen restricciones, en el marco de sus políticas de RS, para apoyar a determinadas organizaciones, porque tienen orientaciones políticas o religiosas, así como a personas físicas. Esto para evitar situaciones que puedan comprometer la transparencia del proceso o generar potenciales conflictos de intereses.
- **Grupos de voluntariado a partir de los cuales se recogen datos relevantes:** en ocasiones hay grupos preestablecidos de voluntariado en la comunidad, con los cuales se pueden tender puentes de cooperación. Estos, a su vez, pueden compartir información valiosa para el diseño y desarrollo de estrategias y proyectos de RSC.

FASE TRES: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN

a) Diseño y ejecución del plan de acción

Una vez que los procesos de diálogo, diagnóstico y “empate de objetivos” han sido realizados, es necesario proceder con el diseño y ejecución del plan de acción.

Para esto, se debe considerar el presupuesto disponible, las prioridades pactadas y el análisis previo, en procura de que los esfuerzos que se realicen impliquen un impacto significativo e, idóneamente, sostenible en la comunidad.

El plan de acción debe contemplar los siguientes elementos:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Estrategias
- Tácticas para cada estrategia
- Metas para cada táctica
- Cuantificadores de logro y gestión para cada táctica
- Cronograma y responsables por actividad (puede haber otras organizaciones involucradas)
- Presupuesto (puede incluir diferentes fuentes de recursos)

Estos parámetros serán de gran utilidad para realizar la consecuente evaluación de resultados.



Adicionalmente, según indicaron las personas a cargo de la gestión de responsabilidad social en las organizaciones de la muestra, para garantizar un proceso exitoso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Gestión de seguimiento:** debe realizarse un seguimiento constante de los proyectos y actividades, así como garantizar el apoyo previsto para dar continuidad a la ejecución.
- **Monitoreo constante:** debe contarse con indicadores de seguimiento, para garantizar que las metas se están cumpliendo de acuerdo con la planificación prevista.
- **Registro de datos:** deben registrarse regularmente los avances y datos previstos en los indicadores, para cuantificar el impacto y justificar adecuadamente la inversión. Los registros cuantitativos son más fáciles de obtener, mientras que los cualitativos tienden a ser más retadores, pero ambos son igualmente importantes.
- **Generación de confianza y credibilidad:** es importante demostrar un interés legítimo en ser un actor activo de la comunidad, es decir, conocer necesidades y expectativas, ser intermediario entre la comunidad y el Gobierno local (darle voz a la comunidad frente al Gobierno) y ser constantes en los esfuerzos.
- **Atención oportuna de potenciales afectaciones:** como parte de una gestión responsable, la empresa debe identificar y procurar atenuar aquellas implicaciones negativas que pueda generar en la comunidad.
- **Capacitación y sensibilización:** es importante desarrollar esfuerzos de capacitación y sensibilización, tanto a lo interno como a lo externo de la organización, para garantizar una mayor aprehensión de los temas vinculados a la gestión de RSC.
- **Transparencia y presentación de resultados:** deben procurarse esfuerzos regulares para compartir los resultados alcanzados, así como también, para rendir cuentas sobre los recursos invertidos. Adicionalmente, se debe tener cautela, tanto para la entrega de recursos como para la captación de dineros, procurando evitar cualquier práctica que pueda afectar la reputación de la organización.
- **Cumplimiento de regulaciones básicas y desarrollo de buenas prácticas:** como parte de su responsabilidad ética, la organización debe velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones locales. No obstante, es recomendable definir estándares y buenas prácticas que faciliten las condiciones para contribuir en mayor medida con el desarrollo económico y social, tanto de colaboradores como de *stakeholders*, así como de velar por el incentivo y adopción de prácticas ambientalmente sostenibles.

FASE CUATRO: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

a) Medición y evaluación de resultados

Un aspecto clave para visibilizar el impacto generado, es la medición y evaluación de resultados. Estos parámetros deben estar definidos desde la fase inicial de planeamiento, con el fin de tener la oportunidad de tomar las previsiones necesarias para la recolección de datos, durante y al final del proceso de implementación.



Algunas herramientas sugeridas por las personas entrevistadas para conseguir la información cuantitativa y cualitativa que sea requerida son las siguientes:

- Encuestas (insumos cuantitativos y cualitativos).
- Grupos focales.
- Cuantificadores de logro para las metas previstas.
- Diseño y utilización de matrices de evaluación con sus respectivos indicadores.
- Contabilización de las actividades que se han implementado (charlas, voluntariados, actividades de limpieza, etc.).
- Cuantificación de aspectos puntuales: cantidad de personas beneficiarias, aporte de contrapartes (aportes de las contrapartes involucradas en proyectos específicos), cantidad de personas capacitadas, cantidad de horas invertidas, etc.
- Registros fotográficos: este recurso es muy valioso porque permite generar evidencias visuales sobre los esfuerzos realizados.

En términos generales, la recomendación es contar con las herramientas necesarias para dotar de información y datos cuantificables los informes de gestión y resultados, con lo cual se dimensiona el impacto de las acciones implementadas.

FASE CINCO: LA GENERACIÓN DE REPORTE

a) La generación de informes y reportes de resultados

Para la confección de informes y reportes de resultados en materia de RSC, se ha considerado oportuno identificar las mejores prácticas implementadas en las organizaciones participantes en la muestra, con el fin de suministrar elementos de referencia que pudieran ser de utilidad para otras organizaciones.

En primera instancia, es necesario indicar que no todos los públicos tienen las mismas características e intereses, por lo que debe preverse un documento extendido para fines internos y un documento resumido, con información más gráfica y práctica, para fines externos.



Tomando en consideración lo indicado, las principales recomendaciones para la elaboración de informes serían las siguientes:

- Incluir los aspectos contemplados en la fase diagnóstica, para que pueda visibilizarse la coherencia con las metas propuestas y el impacto alcanzado.
- Es valioso incluir en el documento el proceso metodológico, para que quede reflejada la forma en que se construyó el diseño de la propuesta, sus indicadores y métricas de impacto.
- Como parte de los elementos propios de transparencia, es fundamental incluir la parte de recursos, tanto en términos de aportes, como en términos de rendición de cuentas; es decir, en qué se invirtieron.
- Utilización de elementos gráficos que permitan identificar los principales elementos cuantificables.
- Las fotografías siempre constituyen un elemento valioso para dimensionar el alcance y características de las actividades ejecutadas.
- Algunos elementos pueden ser adicionados en los anexos, tales como registros de asistencia, resultados de algunas encuestas y sondeos implementados tanto para la fase diagnóstica como para la valoración de los resultados obtenidos, cartas de agradecimiento registro de horas efectivas de capacitación, entre otras.
- En el informe debe quedar claro el balance entre la inversión y los aportes generados.
- Los informes deben ser presentados tanto a nivel interno como externo considerando el tiempo requerido tanto para la presentación como también la retroalimentación.
- Los informes deben quedar disponibles en el sitio web, para posterior consulta de *stakeholders*.
- El diseño y el formato en general deben ser atractivos, fáciles de analizar y deben contar con una estructura adecuada, tanto en términos de temas como de secciones (diagnóstico, metas, resultados por área, etc.)

Es oportuno mencionar que existen algunas herramientas gratuitas, las cuales ofrecen guías prácticas para la construcción de indicadores y reportes, como el caso del Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org).





3

Otras prácticas identificadas en las organizaciones de la muestra

Dr. Harold Hütt Herrera

III. Otras prácticas identificadas en las organizaciones de la muestra

En este apartado, se describen algunas prácticas adicionales que fueron identificadas en las organizaciones participantes en la muestra, las cuales se considera que podrían servir de referencia para la construcción de posibles planes de acción.

En términos generales, un factor común identificado fue la definición de políticas orientadoras, a partir de las cuales, las organizaciones han decidido fundamentar sus prácticas y, principalmente, guiar los procesos de inversión y prácticas para el otorgamiento de los recursos.

Esto es un elemento de gran valía, por cuanto permite facilitar y orientar la toma de decisiones, comprendiendo que las necesidades y solicitudes pueden llegar a ser ilimitadas, en tanto los recursos siempre serán limitados.

7. Políticas de Responsabilidad Social

Comprendiendo lo anterior, algunas de las políticas que fueron compartidas por las organizaciones participantes en la muestra, giran en torno a los siguientes puntos:

- a) Políticas vinculadas a la protección ambiental y la sostenibilidad, tanto para efectos internos como para toda la cadena de valor, incluidos, en algunos casos, los proveedores.
- b) Intereses y lineamientos generales vinculados a la responsabilidad social (áreas puntuales de interés).
- c) Definición de programas en las áreas de capacitación, conservación, voluntariado, entre otros.
- d) Lineamientos determinados para el otorgamiento de recursos y donaciones en general, así como también, para participar en proyectos donde medien recursos de otras organizaciones.
- e) Identificación y obtención de certificaciones de interés (normas ISO, programa bandera azul ecológica, calificación como empresa tipo B, entre otros).
- f) Políticas de servicio para la atención de quejas y requerimientos por parte de los públicos de interés.
- g) Políticas de transparencia y rendición de cuentas.
- h) Políticas restrictivas en relación con partidos políticos, grupos religiosos o grupos que puedan contravenir o comprometer los valores de la organización.
- i) Lineamientos éticos generales y específicos para evitar potenciales conflictos de intereses.

En general, contar con este tipo de elementos en un documento guía o de referencia será de gran utilidad para orientar la toma de decisiones, tanto por las causas y temas que se apoyan como por los procedimientos y metodologías de implementación.



8. Parámetros utilizados por las organizaciones de la muestra

Con el fin de ofrecer un parámetro de referencia para las organizaciones interesadas en desarrollar programas de responsabilidad social, se hizo un inventario de las diferentes herramientas, certificaciones y propuestas utilizadas por las 5 empresas de la muestra para el diseño y estructuración de sus estrategias, las cuales se detallan de seguido:

a) Objetivos de Desarrollo Sostenible (utilizados por la totalidad de las organizaciones de la muestra)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron concebidos en el año 2015 por las Naciones Unidas, con el fin de cerrar las brechas económicas y sociales a nivel mundial, bajo el lema “no dejar a nadie atrás”. Fueron pactados 17 aspectos específicos u objetivos (ver Tabla 4).

Tabla 4
Objetivos de Desarrollo Sostenible

| Objetivo | Descripción |
|---|---|
| 1.Fin de la pobreza | Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a \$1.25 de Estados Unidos. |
| 2.Hambre cero | Asegurar el acceso de todas las personas, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año. |
| 3.Salud y bienestar | Reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100 mil nacidos vivos. |
| 4.Educación de calidad | Asegurar que todos los menores terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos. |
| 5.Igualdad de género | Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. |
| 6.Agua limpia y saneamiento | Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos. |
| 7.Energía asequible y no contaminante | Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos. |
| 8.Trabajo decente y crecimiento económico | Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7 % anual en los países menos adelantados. |
| 9.Industria, innovación e infraestructura | Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano. |
| 10.Reducción de las desigualdades | Lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40 % más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional. |
| 11.Ciudades y comunidades sostenibles | La mitad de la humanidad, 3500 millones de personas, vive hoy en día en las ciudades y se prevé que esta cifra aumentará a 5000 millones para el año 2030. |
| 12.Promoción y consumo responsables | Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha. |
| 13.Acción por el clima | Fortalecer la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países. |
| 14.Vida submarina | De aquí a 2025, prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra. |
| 15.Vida de ecosistemas terrestres | Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales. |
| 16.Paz, justicia e instituciones sólidas | Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo. |
| 17.Alianzas para lograr los objetivos | Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, para mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole. |

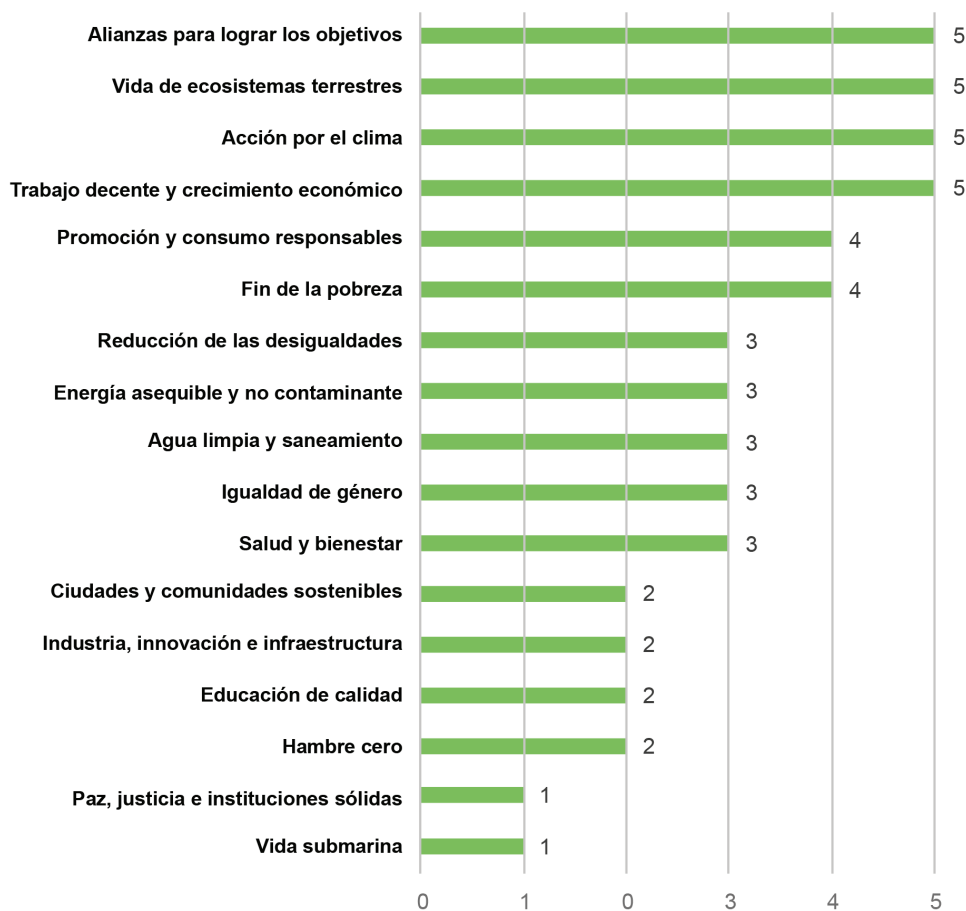
Fuente: Naciones Unidas, 2023



Si bien es cierto los ODS fueron concebidos para incidir en la definición de políticas públicas, muchas organizaciones también han enfocado sus estrategias y acciones de responsabilidad social para contribuir solidariamente, de manera específica o en coadyuvancia con otras acciones, lo cual se procura reflejar en el aporte de los países en esta materia.

En el caso de las organizaciones de la muestra, en su totalidad, mencionaron utilizar los ODS como elemento base para el diseño de sus estrategias de responsabilidad social, tanto a nivel interno como externo, atendiendo las prioridades de acuerdo con el tema de cada objetivo (ver Figura 3).

Figura 3
Esfuerzos organizacionales vinculados a los ODS según la muestra de organizaciones del estudio



Fuente: elaboración propia, 2023.

Como se puede observar en la Figura 3, la totalidad de las organizaciones ha coincidido en trabajar, mediante alianzas, para aportar al logro de los objetivos de la protección de la vida en los ecosistemas terrestres, la acción por el clima, trabajo decente y crecimiento económico. En tanto que, los objetivos que menos interés y atención han captado han sido paz, justicia e instituciones sólidas y vida submarina.



La delimitación de estos temas está marcada no solo por las prioridades organizacionales, sino también por el contexto, las características productivas, el tipo de actividad económica, los intereses de sus públicos meta, entre otros.

Programa Bandera Azul Ecológica (utilizado por cuatro organizaciones de la muestra)

El Programa Bandera Azul Ecológica es un galardón que promueve el desarrollo sostenible y la implementación de acciones contra el cambio climático.

Aunque esta iniciativa surgió con el fin de fortalecer la salud pública en la actividad turística, fue creciendo y ampliando su diversidad de categorías, según se detalla a continuación:

- Playas
- Comunidades
- Clima neutral
- Centros educativos
- Salud comunitaria
- Microcuencas hidrográficas
- Hogares sostenibles
- Eventos especiales
- Espacios naturales protegidos
- Contra el cambio climático

Cada una de estas categorías cuenta con una serie de criterios y requisitos debidamente establecidos, tal como se especifica en el sitio web del ICT (<https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/bandera-azul.html>).

Certificación ISO 14001 (utilizada por tres empresas de la muestra)

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), la norma ISO 14001 tiene como objetivo apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier tipo de organización.

Esta norma fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization [ISO]), la cual está conformada por una red de institutos que trabajan en alianza con los gobiernos, la industria y representantes de las personas consumidoras. Aunque existen otras normas vinculadas a la protección del ambiente, esta es la única norma certificable vinculada con este eje en particular.

De las organizaciones de la muestra, Etiprés, Grupo Purdy y Dos Pinos afirmaron estar certificadas bajo la norma ISO 14001, como respuesta a sus esfuerzos por contribuir a la protección del ambiente.



Programa Pacto Global (mencionado por tres organizaciones)

El Pacto Global es un acuerdo suscrito en la Organización Mundial de las Naciones Unidas, que busca soluciones para los retos globales (<https://www.un.org>). Para esto, se propuso que se suscribieran alianzas entre los Gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para potenciar el uso de recursos, incentivar la innovación y el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de la Agenda 2030.

Este pacto se ha consolidado como la iniciativa para la sostenibilidad corporativa más grande del mundo, sustentada por los principios y valores de la Organización de Naciones Unidas.

Este pacto se basa en los siguientes 10 principios:

Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.

Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.

Aspectos vinculados con el trabajo

Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.

Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.

Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Principios ligados al medioambiente

Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.

Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

De acuerdo con la ONU (2024), se cuenta con un registro de más de 9500 empresas y 2000 signatarios no empresariales con sede en más de 160 países que han suscrito este pacto. Esto, ha implicado una articulación de esfuerzos entre Gobiernos, grupos de inversión, la academia y la sociedad civil, entre otros.



Certificación ISO 9001 (utilizada por dos organizaciones de la muestra)

De acuerdo con LL-C Certification (<https://ll-c.co.uk/certification>), la norma 9001 responde a uno de los estándares de calidad más conocidos. Esencialmente, esta norma establece los criterios para un sistema de gestión de calidad cuando una organización se ve en la necesidad de demostrar su habilidad para proveer productos o servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes o normas aplicables.

Su enfoque está centrado en la satisfacción del cliente, el análisis de riesgos y oportunidades, así como el compromiso de la alta dirección, a través de la aplicación efectiva del sistema de gestión, incluidos los procesos de mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Esta norma es recomendable para organizaciones de cualquier tamaño, siempre que sus actividades incluyan la producción o provisión de servicios.

Todos los requisitos establecidos por esta norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, independientemente de su giro, tamaño, producto o servicio.

Carbono neutralidad (mencionado por dos organizaciones)

Otra de las practicas que ha surgido en el marco de la gestión organizacional es la Certificación de Carbono Neutralidad. Para lograr esta certificación, la organización interesada debe hacer un inventario de sus gases de efecto invernadero, realizar esfuerzos para disminuir sus emisiones y compensar aquellas que pudiesen ser evitadas. En general, esta certificación fortalece la competitividad de las organizaciones. Carbon Trust es la principal emisora a nivel mundial de este tipo de certificación.

En el caso de Costa Rica, como parte de la política ambiental impulsada por la administración Alvarado Quesada, se creó un programa de carbono neutralidad a nivel país. Las organizaciones que hacen esfuerzos en esta materia se ven beneficiadas en cuanto a competitividad, ya que esta certificación es un valor agregado que, tanto a nivel nacional como internacional, ofrece diferentes beneficios, como mejores puntajes en los procesos de contratación.

Marca Esencial Costa Rica (mencionada por dos organizaciones)

La marca país Esencial Costa Rica surgió como parte de una estrategia del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para posicionar y capitalizar a nivel internacional la imagen de Costa Rica. Para esto, fueron definidos elementos característicos que representarían la idiosincrasia local, tales como “el pura vida” y el ser personas carismáticas, pulseadoras, especializadas y talentosas (<https://www.esencialcostarica.com/>).

El objetivo de esta marca es respaldar una promesa hacia el mundo, de que las empresas bajo este sello representarían los valores de excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y vinculación costarricense (<https://www.esencialcostarica.com/>).

La propuesta de impulsar esta marca país se ha enfocado en incentivar el turismo, fomentar las exportaciones y la inversión extranjera directa, así como también, a impulsar el talento y las habilidades de la población costarricense como ventaja competitiva. Así, se proyecta a Costa Rica como una nación de primer nivel, protegiendo siempre su buena reputación.



En consonancia con lo anterior, se asocia que las organizaciones que logran la distinción de esta marca país cuentan con estas características y están dispuestas a asumir el reto de calidad, sostenibilidad e innovación.

Norma INTE B5: Carbono neutralidad (mencionado por una organización)

La norma INTE B5 fue emitida por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) y establece las condiciones y requisitos que debe tener una organización en materia de carbono neutralidad. Esta norma aplica para todo tipo de organizaciones, independientemente de su ubicación geográfica, actividad o tamaño y, en general, está orientada a impulsar la competitividad.

“Esta norma puede ser utilizada para la emisión de declaraciones sobre carbono neutralidad, como criterio de evaluación para declaraciones de tercera parte por organismos de validación/verificación. De igual manera, puede ser utilizada para certificar la carbono -neutralidad de productos, eventos, proyectos, comunidades y ciudades.” (<https://inteco.org/>)

Norma ISO 1004 (mencionada por una organización)

La norma ISO 1004 es una norma internacional en materia de calidad. Está orientada al establecimiento de procesos eficaces para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente. Esencialmente, está enfocada en clientes externos y, dentro de las posibilidades que ofrece, está la de establecer e implementar un proceso para el tratamiento de quejas (<https://www.iso.org/standard/61228.html>).

Esta norma es compatible con la norma ISO 9001:2008, pues coinciden en su apartado de satisfacción del cliente.

Si bien es cierto esta norma no está directamente relacionada con aspectos ambientales, si puede llegar a tener un impacto financiero y social en la clientela, por lo que se considera que su adopción puede constituir una práctica valiosa

Sello país C Neutral (mencionado por una organización)

El sello C Neutral nace como parte del Programa País de Carbono Neutralidad 1.0., impulsado por la Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía. Como parte de las motivaciones para llevar el sello de adopción voluntaria figuran el posicionamiento de marca y el apoyo al desarrollo de estrategias empresariales. El requerimiento para conseguir este sello es lograr la reducción de contaminantes y el desarrollo de actividades compensatorias.

En el marco del programa 2.0, se añaden las siguientes categorías, según se detalla en El Financiero (2018):

- **Carbono inventario:** consiste en el reporte periódico de las emisiones de gases efecto invernadero (GEI).
- **Carbono reducción:** implica el reporte de emisiones de GEI y la implementación de acciones para reducir emisiones.
- **Carbono reducción plus:** además del inventario y la realización de medidas de reducción de emisiones, la actividad productiva realiza otros esfuerzos que van más allá de los requisitos establecidos.



- **Carbono neutral:** sucede cuando la empresa u organización demuestra haber llevado sus emisiones a cero.
- **Carbono neutral plus:** es cuando la empresa, además de haber alcanzado una carbononeutralidad demostrada, también lleva a cabo medidas adicionales para reducir la presencia de carbono en la atmósfera.

De acuerdo con lo que plantea el Ente Costarricense de Acreditación (ECA, 2014, p.28), el concepto de carbononeutralidad se define por la ecuación $E-R-C=0$. Es decir, emisiones contabilizadas para un período, menos la reducción o remociones internas (R) que se logren, menos la compensación (C) debe ser igual a cero.

Estándar de empresa tipo B (mencionado por una organización)

Las empresas que obtienen la certificación tipo B, emitida por el B Lab de Estados Unidos, son aquellas que se afilian a este estándar con el fin de impulsar sus políticas de transparencia, así como también para medir sus impactos sociales y ambientales.

Obtener esta certificación implica asumir un compromiso de mejora continua con sus prácticas socioambientales, basándose en 5 áreas prioritarias: Gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente. Como parte de este proceso, las empresas se comprometen a someterse a una “evaluación integral de su sustentabilidad con instancias de certificación y recertificación y realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales” (<https://www.sistemab.org/ser-b/>).

Adhesión al ISSA (Advancing clean-driving innovation/mencionado por una organización)

De acuerdo con el Advancing clean and driving innovation (año), este programa se orienta hacia acciones innovadoras para incrementar el rendimiento económico y la productividad.

Para esto, las organizaciones que se afilian al programa deben comprometerse con la adopción de las políticas y prácticas previstas, con el fin de garantizar ambientes laborales seguros y saludables. Este estándar tiene programas específicos para instituciones, comercios, escuelas y la industria en general.

Adopción de la filosofía Kaizen (mencionada por una organización)

La filosofía Kaizen se basa en una política fundamentada en los conceptos de “bueno” y “cambio”, que procura la adopción de políticas de mejoramiento continuo (<https://shorturl.at/s7jEB>).

Esta filosofía fue desarrollada en los Estados Unidos luego de la segunda guerra mundial, como parte de un programa de entrenamiento para la industria y, posteriormente, fue acogido en Japón bajo la denominación “Kaizen”.

Este método se basa en el establecimiento de “rutinas” orientadas a la generación de buenos hábitos, tanto a nivel personal como organizacional. Las metas se basan en “pequeños pasos”, que permitan lograr resultados concretos, siempre bajo un esquema de constancia.



Buenas prácticas de responsabilidad social identificadas en las organizaciones de la muestra

De manera complementaria a los estándares y metodologías descritas, se elaboró un listado de buenas prácticas identificadas por las organizaciones de la muestra. Así, como se detalla a continuación, se facilita la identificación de esfuerzos concretos:

- Desarrollo de programas de procesamiento de residuos.
- Incorporación de paneles solares.
- Prácticas orientadas a la reducción de consumo de agua.
- Adopción de prácticas para la reducción de consumo energético, incluida una mejor utilización de la luz natural.
- Reducción de residuos.
- Adopción de esfuerzos para reducir contaminación del aire y del agua.
- Desarrollo de iniciativas de igualdad de género.
- Programas de becas.
- Programa construyendo juntos: su objetivo es erradicar la pobreza, para lo cual se brinda asesoría en economía familiar, atención de salud y apoyo para la vivienda digna.
- Adopción de programas de capacitación en materia ambiental.
- Desarrollo de esfuerzos para el combate de la drogadicción.
- Articulación de esfuerzos con entidades estatales (INAMU, MEP, Municipalidades), para involucrarles en proyectos específicos.
- Donación de recursos.
- Desarrollo de campañas de voluntariado.
-

A través de este tipo de prácticas, las organizaciones participantes han logrado fortalecer y sistematizar sus estrategias de responsabilidad social. Así, han podido generar un vínculo permanente con las comunidades respectivas y sus grupos de interés.

Adicionalmente, se ha considerado oportuno determinar qué indicadores locales/nacionales podrían ser de utilidad para complementar la identificación de áreas prioritarias de atención, así como para diseñar estrategias más sostenibles, de mayor impacto y con miras a gestionar acciones con mayor capacidad transformadora. Estos indicadores se detallan en el siguiente apartado.





4

Indicadores económicos y sociales como referentes de apoyo

Dr. Harold Hütt Herrera

IV. Indicadores económicos y sociales como referentes de apoyo

Para enriquecer el proceso diagnóstico, es valioso contar con información de referencia, como son los indicadores locales preexistentes. Algunos ejemplos de estos últimos son el Índice de Pobreza Multidimensional, el Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Cantonal. Estos componentes complementan la fase de diseño. Esta información permite elaborar una planificación más estructurada, con base en la realidad local, lo que facilita la posibilidad de atender aspectos más transversales y estructurales dentro de los diversos contextos.

b) Indicadores internacionales, nacionales y locales: una fuente de información complementaria para el desarrollo de iniciativas de RS

Los esfuerzos organizacionales deberían promover procesos integrales de desarrollo en las comunidades, tanto en el corto como en el mediano y largo plazos. Para esto, no solo es importante conocer las visiones y perspectivas de los grupos organizadores y líderes comunales, sino que también es oportuno conocer cuál es la realidad socioeconómica de las regiones respectivas, a partir de indicadores de referencia.

A su vez, el uso de indicadores permite despersonalizar la agenda y facilitar un análisis menos subjetivo y relacionado con puntos clave, desde una óptica estructural, tanto en el ámbito ambiental como en el social y en el económico. Una limitación de este tipo de indicadores es de orden geográfico, ya que están estructurados por cantones. Esta descripción resulta muy amplia para efectos del contraste comunal-local, que es el nivel en que, en principio, operan las organizaciones. Este nivel, barrios y eventualmente distritos, permite una mayor focalización e impacto de los esfuerzos.

No obstante lo anterior, aunque no todas las áreas del cantón compartirán los mismos indicadores generales, si pueden ser un punto de partida valioso para establecer propuestas orientadas al desarrollo en temas como capacitación, aspectos vinculados a la generación de empleo, seguridad ciudadana, bienestar social y políticas de protección ambiental, entre otras.

A continuación, se detalla una breve descripción de cada uno de estos indicadores:

- a. **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron concebidos en el año 2015 por la Organización de Naciones Unidas, con el fin de promover la integración de esfuerzos comunes, a nivel de países y organizaciones, sobre 17 aspectos claves vinculados con la salud, la educación, el desarrollo económico y el bienestar social (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>).

Figura 4
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de Naciones Unidas, 2023

- b. **Índice de Pobreza Multidimensional (IPM):** este índice fue creado con el apoyo de la Universidad de Oxford, con el fin de ofrecer un parámetro de referencia que trascendiera el modelo unidimensional de ingreso y que permitiera generar una proyección de desarrollo, basándose en algunas variables, como educación y empleo (INEC, 2015).

- c. **Índice de Progreso Social (IPS):** el índice de progreso social es una herramienta concebida con el fin de ofrecer una medición integral y sistemática de las dimensiones no económicas, en procura de facilitar el mapeo de condiciones específicas que pueden contribuir al desarrollo de las regiones, tales como acceso a agua potable, saneamiento, alfabetización y educación básica. Asimismo, este indicador permite realizar comparaciones entre países y regiones, facilitando un parámetro de referencia en relación con sus diversos componentes (Índice de Progreso Social, 2020). De acuerdo con Social Progress Imperative (<https://www.socialprogress.org/>) “el progreso social se define como la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, establecer los pilares que permitan a los ciudadanos y las comunidades mejorar y mantener la calidad de sus vidas y crear las condiciones para que todas las personas alcancen su máximo potencial”.

- d. **Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC):** este índice se creó con el apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. El proyecto inició en el año 2005 y se puso a disposición de la población en el año 2007. El objetivo fue contar con un indicador que permitiera combinar información estadística y empírica, para orientar la toma de decisiones en materia de construcción de políticas públicas (Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo, 2023). Este indicador se centra esencialmente en temas de derechos humanos, desarrollo humano, desigualdad económica y social e igualdad de género.

Estos indicadores están disponibles en los siguientes sitios electrónicos:

Objetivos de Desarrollo Sostenible:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Índice de Pobreza Multidimensional:

https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/indice_pobreza_multidimensional_2015.pdf

Índice de Progreso Social:

<https://www.incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-2022.html>

Índice de Desarrollo Humano Cantonal:

<https://ciodd.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2023/09/Indice-de-Desarrollo-Humano-Cantonal-y-su-Ajustes-por-el-PIB-Ajuste-datos-al-2023.pdf>



Las organizaciones pueden valorar los elementos de estos indicadores que son coincidentes con sus políticas y prioridades, así como de las expectativas y necesidades de las comunidades respectivas.

Es importante en este sentido anotar que cada organización tendrá la posibilidad de realizar una elección selectiva, sin que necesariamente esto involucre todas las dimensiones o métricas de cada indicador.

9. La gestión de RS desde la perspectiva de las comunidades

En adición a las otras técnicas utilizadas en esta investigación, se realizó una encuesta. Esta fue enviada a las personas líderes de comunidades, con las que han trabajado las organizaciones participantes. Del total de encuestas enviadas (24), solamente se recibieron 11 respuestas, aunque no todas las preguntas fueron respondidas en cada caso.

El lugar de procedencia de las personas encuestada se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5
Lugar de procedencia de las personas que respondieron al cuestionario

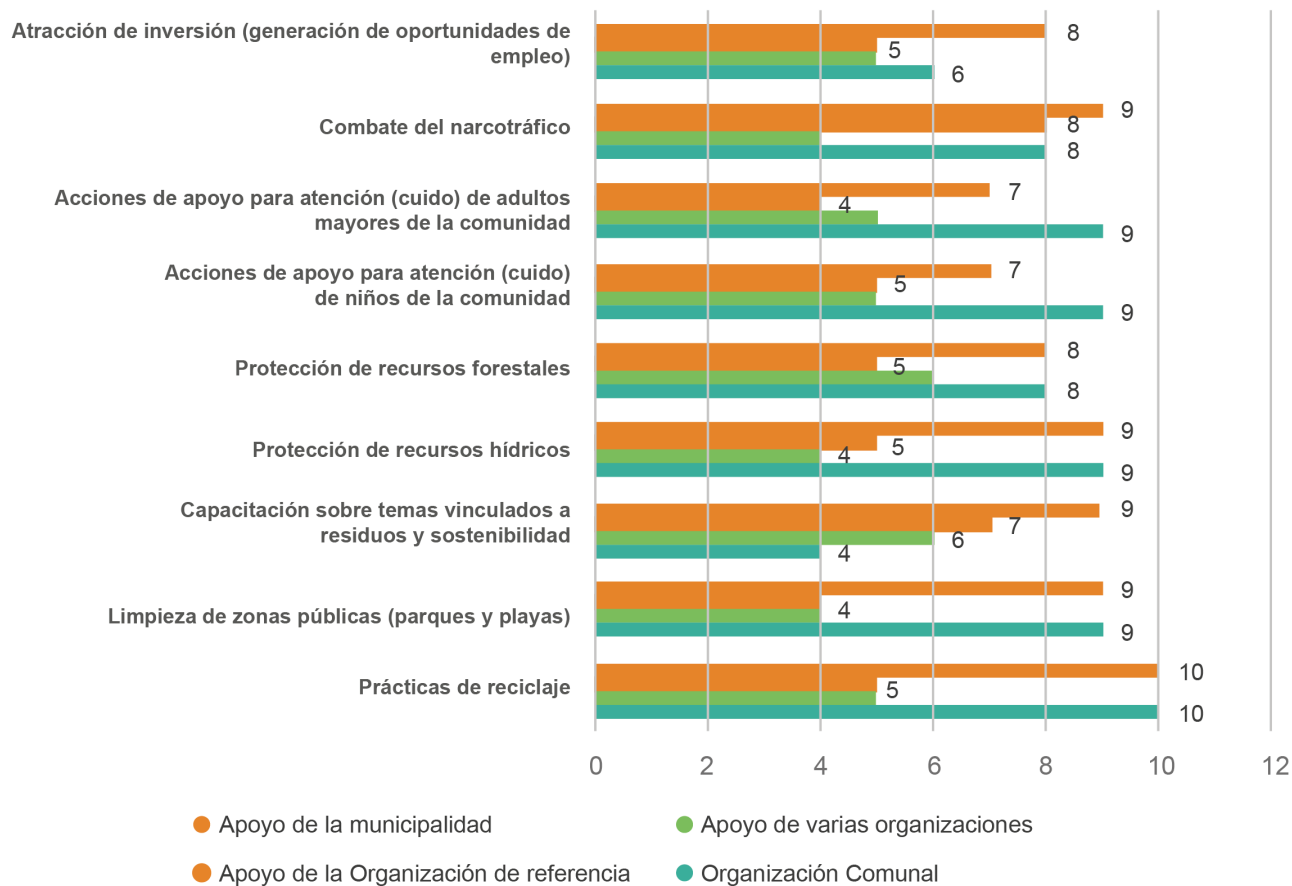
| Provincia | Distrito | Cantidad |
|--------------|---------------|-----------|
| Alajuela | Tronadora | 1 |
| Alajuela | Grecia | 1 |
| Cartago | San Francisco | 3 |
| Cartago | Agua caliente | 1 |
| Heredia | San Francisco | 1 |
| San José | Santa Ana | 1 |
| San José | San Rafael | 1 |
| San José | San Ramón | 1 |
| San José | Coronado | 1 |
| Total | | 11 |

Fuente: elaboración propia, 2023.

Una de las primeras preguntas del instrumento se relacionaba con los problemas o temas de mayor presencia en la fase previa de la investigación. Con esto, se quería conocer cuál es la impresión que tienen las personas, en relación con quién debe asumir estas responsabilidades (Figura 5).



Figura 5
¿Quién o quiénes considera que deberían encargarse de los siguientes temas?



Fuente: elaboración propia, 2023.

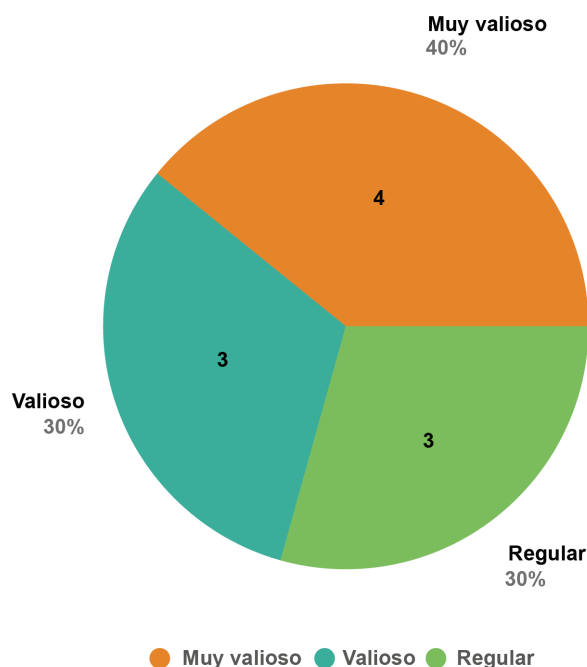
De acuerdo con lo expuesto en la Figura 5, la municipalidad es considerada como un actor clave, en su calidad de representante gubernamental, seguido de la organización de las mismas comunidades y, luego, la empresa citada de referencia (las organizaciones participante en este estudio) o la articulación conjunta entre varias organizaciones de la zona.

Es oportuno destacar que, de acuerdo con la información suministrada en la primera fase del estudio, se planteó que las personas vinculadas a la comunidad normalmente no se involucran de manera directa en la solución de los problemas o necesidades comunales, sino que generalmente esperan que sean terceros quienes resuelvan tales problemas o necesidades.

En relación con este mismo punto, se indagó cuál era la percepción que tenían las personas representantes de las localidades sobre la organización de referencia (organización participante en el estudio), desde la perspectiva de su nivel de involucramiento en la solución y atención de los problemas de las comunidades respectivas (Figura 6).



Figura 6
¿Cómo considera que ha sido el apoyo de la organización en la consecución de los objetivos de la comunidad?



Fuente: elaboración propia, 2023.

El apoyo de la organización de referencia fue considerado valioso o muy valioso, con un 70 % de percepciones positivas, en tanto solo un 30 % la califica como regular. Las opciones de poco valiosa y nada valiosa estaban contempladas en el cuestionario, pero que ninguna de estas fue elegida por las personas participantes.

Lo anterior, permite concluir que, en términos generales, existe una percepción positiva del aporte que generan las organizaciones a las comunidades.

Con el fin de explorar un poco más sobre esta percepción, se consultó por la percepción que tenía en relación con el nivel de escucha de la organización. Es decir, si consideraba que esta tomaba en cuenta su parecer y expectativas en relación con los problemas comunales que debían ser resueltos. Las respuestas a esta pregunta fueron clasificadas en positivas y negativas, como se observa en la Tabla 6.



Tabla 6

**¿La organización le escucha adecuadamente y toma en consideración su parecer?
¿Podría describir cómo le expone la comunidad sus necesidades a la organización?**

| Valoraciones positivas | Valoraciones negativas |
|--|---|
| <p>“Siempre coordinan con nosotros las actividades que mejor se adapten a nuestra población”.</p> <p>“Por medio del Comité de Educación y Bienestar Social, los asociados tienen la posibilidad de solicitar alguna colaboración, o capacitaciones en diversos temas”.</p> <p>“Mediante cartas, y sus equipos se logran las vinculaciones con la comunidad”.</p> <p>“Existen varias alternativas de comunicación hacia la dirección de la Cooperativa por medio de los cuales se podrían transmitir las inquietudes de los asociados productores de la zona, pero no para el resto de la comunidad”.</p> <p>“En reuniones de coordinación”.</p> <p>“Si nos permiten involucrarnos, somos parte de la solución”.</p> <p>“Por medio de un correo habilitado para este fin logramos comunicarnos con la organización, aunque de un tiempo para acá por parte de la empresa no ha habido respuesta ya que indican no contar con el personal suficiente”.</p> | <p>“La organización no está realmente muy interesada en continuar generando un impacto en esta comunidad”.</p> <p>“No siempre se ve reflejada la ayuda necesaria, sean o no recursos económicos”.</p> |

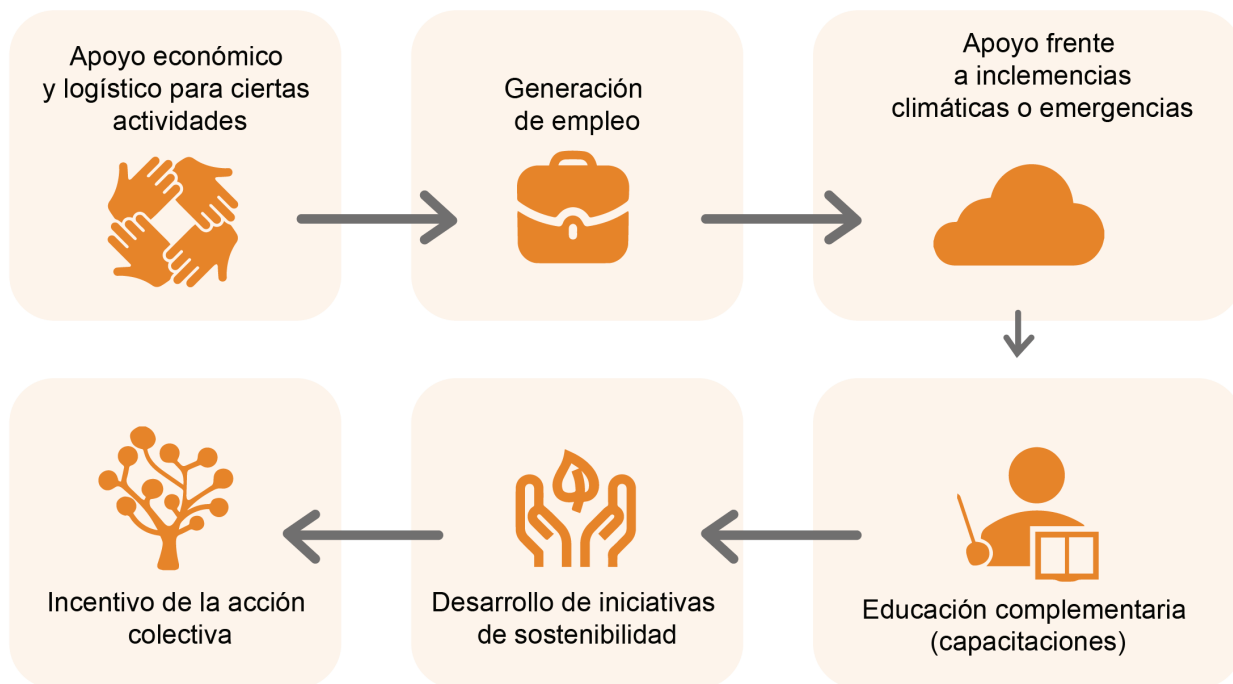
Fuente: elaboración propia, a partir de los cuestionarios aplicados, 2023.

También, se consultó a las personas participantes cuáles eran los aspectos que consideraba positivos, en relación con la intervención de la organización de referencia (participantes en el estudio), en el desarrollo de las comunidades respectivas.

Las observaciones ofrecidas sobre este aspecto se detallan en la Figura 7, pero se debe recordar que, en este tipo de procesos colaborativos, también han participado otras organizaciones públicas y privadas.



Figura 7
¿Cuáles son los aspectos que considera más positivos de la organización, en relación con la gestión de apoyo a la comunidad (escucha, recursos, logística, etc.)?



Fuente: elaboración propia, 2023.

A partir de lo anterior, se desprende que en general la acción colectiva permite traer temas a la agenda común que, de otra forma, no serían cubiertos o atendidos. Adicionalmente, permite articular los esfuerzos necesarios para conseguir los recursos financieros y logísticos para materializar las propuestas de mayor alcance.

Sin embargo, las experiencias de cada una de las comunidades son distintas, dado que no solo sus necesidades son diferentes, sino también los problemas que enfrentan, intereses y características. Esto obliga a realizar un proceso diagnóstico muy focalizado en cada caso, para comprender cuáles pueden ser las mejores formas de accionar, aun cuando puedan existir temas comunes en algunas de las áreas.

No obstante, es fundamental, indistintamente del contexto, tener claros cuáles serán los objetivos y metas, así como también los indicadores de logro y gestión, a partir de los cuales se realizará la valoración de los resultados y, eventualmente, el impacto logrado.



Otro elemento que se consideró necesario rescatar fue el de las lecciones aprendidas, en el marco de la experiencia de la gestión comunal. Sobre este punto en particular, las personas representantes de las comunidades se refirieron a los elementos descritos en la Figura 8.

Figura 8 Lecciones aprendidas en el marco del trabajo conjunto con la organización



Los espacios comunes deben ser frecuentes (no solo 2 o 3 veces al año). Tener claro que la comunidad puede beneficiar la reputación corporativa. El proceso de vinculación debe ser sistemático y permanente.



Apoyar el crecimiento personal mediante capacitaciones. Incentivar el aprendizaje vinculado a temas propios del área productiva. Generar empleo.



Impulsar mejoras en sostenibilidad de manera regular. Procurar el bienestar animal. Incentivar perseverancia para alcanzar las metas.



Promover la acción colectiva para lograr resultados de mayor impacto. Crear confianza. Mantener una buena comunicación.

Fuente: elaboración propia, 2023.

A partir de lo anterior, es destacable la claridad que tienen las personas de las comunidades en relación con la solidez que debe tener el vínculo con las organizaciones, en procura de lograr resultados significativos.

Por otra parte, en relación con los logros alcanzados de manera puntual en cada una de las comunidades, se solicitó a las personas participantes realizar una lista de los avances más significativos logrados de manera conjunta. Sobre esto, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gestiones significativas logradas de manera conjunta entre la comunidad y las organizaciones de referencia (participantes en la muestra)



- Limpieza de playas.
- Generación de empleos dignos, los cuales le permiten a las personas crecer personal, económica y socialmente.
- Limpieza de las calles de la comunidad.
- Fusión de dos cooperativas: Coopecoronado y Cooprole R.L., lo que permitió el progreso de los productores afiliados a Coopecoronado y no desaparecer.
- Generar mayor conciencia en la población sobre temas de orden ambiental.
- Velar por una mayor seguridad de tránsito para niños, niñas y personas mayores.
- Impulso de prácticas sostenibles en la comunidad, como el reciclaje.
- Desarrollo de una huerta comunitaria.

En general, es interesante ver la diversidad de opciones. No obstante, en el marco de las cosas mencionadas, no es posible identificar una hoja de ruta para promover el desarrollo de manera integral y significativa, sino que, en general, estos esfuerzos han respondido de manera más puntual a elementos casuísticos o particulares.

En adición a lo anterior, se consultó si habían realizado acciones de manera colectiva con otras organizaciones, sobre lo cual se refirieron a los siguientes proyectos conjuntos:

- Trabajos conjuntos para limpieza de playas.
- Desarrollo de talleres conjuntos con el apoyo del Ministerio de Agricultura, la Cooperativa Dos Pinos, el programa Bandera Azul Ecológica y la Universidad Estatal a Distancia. Uno de los talleres impartidos es el de Bio-Insumo.
- La organización ha colaborado con algunas actividades municipales.
- Se han promovido algunos proyectos conjuntos de reciclaje, limpieza de ríos, reforestación y la promoción de abonos orgánicos.

No obstante, al igual que en el caso anterior, no se detalla una planificación integral que permita orientar los procesos para impulsar el desarrollo de la comunidad.

Otro elemento en el que se ha querido profundizar es en las interacciones generadas con las organizaciones para compartir los resultados obtenidos y dimensionar así los alcances de los esfuerzos implementados.

En este sentido, las comunidades afirmaron lo siguiente:

- La organización presenta este tipo de informes una vez al año, en los cuales da a conocer las actividades programas o ayudas generadas a las comunidades.
 - La presentación de resultados se ha convertido en un medio para acercarse y entrelazar esfuerzos y confianza para apoyar el desarrollo de proyectos conjuntos.
 - Cada cierto tiempo hacen una reunión con varios grupos de la comunidad.
 - Los resultados se presentan en las sesiones de Asamblea de la Asociación de Desarrollo Comunal.
-
- La organización nunca les ha invitado a este tipo de presentaciones (tres respuestas).
 - No siempre se realizan este tipo de actividades.



Sumado a esto, con el fin de conocer cómo se ha venido trabajando en los procesos de planificación, se consultó sobre el proceso dialógico entre ambas partes y si este había existido.

Sobre el particular, las personas que respondieron al cuestionario indicaron lo siguiente:



- Ha sido una planificación a lo interno de la organización para atender las necesidades de las comunidades y proyectar ese acompañamiento.
- La experiencia ha sido muy buena, están atentos y siempre anuentes a cualquier situación que tengamos en la comunidad.
- Se han llevado a cabo reuniones mensuales.



- Desconozco si ha existido algún proceso de planificación.
- No ha existido ninguna vinculación de este tipo.
- El proceso no ha sido muy gratificante. Cada vez es más difícil solicitar ayuda y remuneración de artículos necesarios, cada vez es más difícil solicitar ayuda y obtenerla.

En adición a lo anterior, se incluyó en el cuestionario una consulta sobre cómo consideraría que debería ser el proceso de planificación con la comunidad, idóneamente (Figura 9).

Figura 9

Descripción de cómo perciben las personas de la comunidad el proceso de planificación



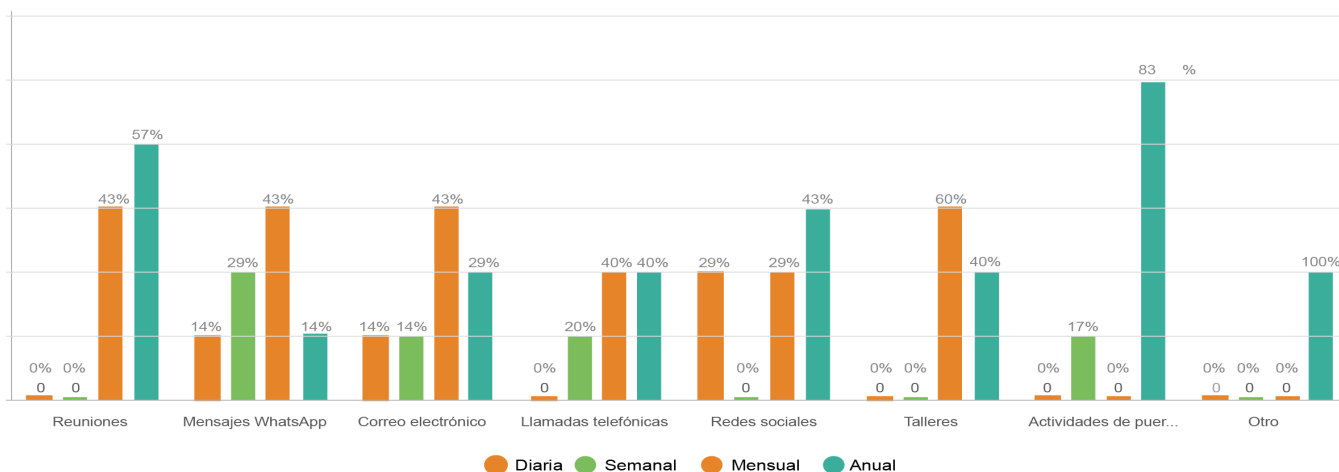
Fuente: elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas al cuestionario, 2023.



Los anteriores son algunos de los elementos señalados, en relación con este proceso de construcción conjunta que debería existir entre la comunidad y las organizaciones. Es comprensible, como ya se ha indicado de previo, que dependiendo de la comunidad las condiciones y características variarán. Sin embargo, estas generalidades permiten extraer algunas líneas orientadoras en cuanto a la capacidad de cocreación que debe existir, de forma libre y cooperativa.

Justamente en este sentido, otro de los elementos que se abordó fue el de los canales de comunicación a utilizar. En la Figura 10, se recopilan las percepciones de las personas consultadas sobre este aspecto.

Figura 10
Canales de comunicación y frecuencia con que se utilizan para vincular a las comunidades y organizaciones



Fuente: elaboración propia, 2023.

Lo anterior es de gran importancia, por cuanto permite evidenciar qué tipo de canales de comunicación son utilizados para generar los espacios de diálogo y relacionamiento con las personas integrantes de la comunidad.

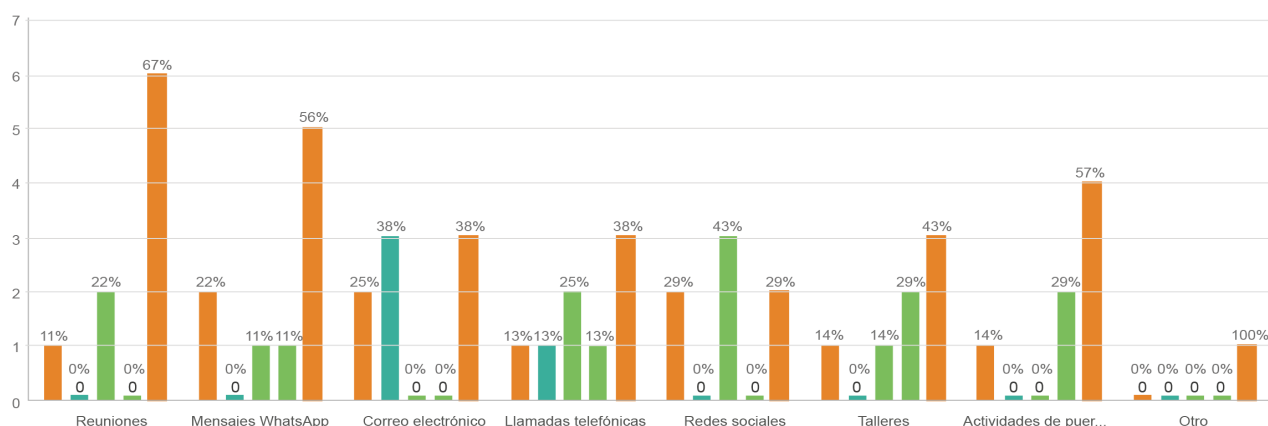
Las actividades de “puertas abiertas”, según se puede observar, alcanzan un 83 % en términos de utilización, aunque usualmente son una vez al año, en tanto los canales de uso más frecuente son las redes sociales y el WhatsApp.

Es importante considerar que cada canal puede tener un uso idóneo dependiendo de las características de la relación y de los temas que se traten, tal como concordaron las personas encargadas de la gestión de RS en las organizaciones.



En cuanto a la efectividad de los canales utilizados para el vínculo entre la comunidad y la organización, partiendo de las observaciones indicadas y como se puede ver en la Figura 11, los que obtuvieron una mejor calificación fueron las reuniones, seguidas de las actividades de puertas abiertas y los mensajes de WhatsApp.

Figura 11
Calificación de la efectividad de los canales de comunicación con una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación



Fuente: elaboración propia, 2023.

Es oportuno resaltar que, aunque los canales vinculados con la tecnología parecieran ser muy eficientes, se ha hecho la salvedad de que hay cierto tipo de temas y procesos donde el contacto personal es indispensable; por ejemplo, las fases de planificación, revisión de resultados y espacios de discusión y análisis en general, entre otros.

A manera de consideraciones finales, las personas que llenaron la encuesta indicaron que era necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Las actividades donde se involucran personas voluntarias permiten ampliar el impacto de la gestión y sumar esfuerzos.
- Impulsar a la comunidad al crecimiento y desarrollo es positivo, por cuanto no solo se beneficia a las personas, sino también a las familias de una forma más integral.
- Las puertas de las organizaciones siempre deberían estar abiertas para la comunidad.
- Como parte de la articulación de esfuerzos para potenciar las acciones, es necesario involucrar a la municipalidad, así como a las diversas organizaciones público-privadas del área.

En términos generales, hay una gran coincidencia en que la “unión hace la fuerza” en materia de esfuerzos, por lo que se ha resaltado el trabajo colaborativo y participativo como elemento fundamental del vínculo entre la comunidad y las organizaciones.



No obstante, se evidenció que no hay una clara conciencia con respecto a los impactos esperados en el corto, mediano y largo plazos. Además, más allá de trabajar en una planificación orientada al desarrollo, prosperidad y bienestar de las localidades, los esfuerzos se han enfocado en gran medida a atender necesidades puntuales, sin que medie necesariamente una adecuada planificación y análisis.

Por esto, en el planteamiento metodológico detallado al final del presente documento, se han considerado diversos aspectos para ofrecer una perspectiva más integral y de mayor impacto en el quehacer conjunto.

Para complementar el abordaje del estudio, se eligieron por conveniencia cinco personas expertas, para aplicarles una entrevista semiestructurada. Los criterios de selección fueron la experiencia y el conocimiento en materia de responsabilidad social.

Estas personas no tienen ningún vínculo con las organizaciones de la muestra, puesto que fungen como consultoras independientes, académicas y funcionarias de la Universidad de Ciencias Médicas (UCIMED), de Pedregal y del Programa de Naciones Unidas, respectivamente.





5

Perspectiva de personas expertas en materia de responsabilidad social

Dr. Harold Hütt Herrera

b) Mecanismos idóneos para mapear líderes y lideresas

Con el objetivo de facilitar una guía general para la identificación y vinculación con las personas líderes de la comunidad, las personas expertas recomendaron seguir los siguientes pasos:

Mapeo de públicos

- Identificar a las personas líderes, tanto visibles como las menos visibles. Algunas tienen gran capacidad de influencia, a pesar de no tener siempre un liderazgo manifestado.
- Informarse: hacer un análisis del entorno para conocer principales necesidades y características de la zona.
- Indagar con fuentes fidedignas (uso de indicadores socioeconómicos disponibles).
- Consultar a representantes de la comunidad (vecinos, autoridades, iglesias, escuelas, organizaciones).
- Explorar si estas personas **líderes han desarrollado otros proyectos, cómo les ha ido y con qué** masa crítica se han desarrollado; es decir, cuál fue su impacto.
- Identificar cuál es la persona con la que la comunidad siente más confianza respecto al tema. En otras palabras, la persona con experiencia y propiedad en el manejo del tema, que cuenta con la legitimación de la comunidad.
- Identificar quiénes son líderes por tema (seguridad, programas sociales, ollas comunes, programas de subvención alimenticia, religión).

Priorización de contactos

- Iniciar a partir de la exploración de las necesidades y conocer su perspectiva con respecto de estas.
- Identificar cuál es el control que tienen las personas líderes sobre recursos y elementos estratégicos.
- Priorizar líderes con los cuales trabajar, según su poder e influencia, así como representatividad.
- Deben identificarse los liderazgos dentro del entorno: organizaciones preexistentes (organizaciones de desarrollos, escuelas, colegios, etc.).
- Deben identificarse otras organizaciones que ya trabajan con la comunidad para articular esfuerzos y temas.
- Acercarse a organizaciones de base comunitaria, municipalidades, instituciones a nivel local. Utilizar como referencia el listado de organizaciones en la zona.
- Se debe tener claridad en los grupos que más pueden afectar o pueden ser afectados por la organización. Debe hacerse en este caso un mapeo más pormenorizado (ONG, EBAIS, organizaciones de desarrollo, etc.). Su papel puede ser estratégico en la atención de un tema específico.
- Una vez realizado el inventario de organizaciones, debe priorizarse cuáles serían los *stakeholders* claves. Algunos criterios para esto son el nivel de influencia en ambas vías, temas comunes, nivel de impacto.
- Algunos tendrán una influencia menor y serán importantes, pero no prioritarios para darles atención permanente, sino más ocasional.
- Otros actores pueden ser mapeados, pero no necesariamente implicarán un relacionamiento permanente.
- Valoración de redes sociales y medios electrónicos.



Trabajo conjunto

- Es fundamental un buen relacionamiento para tener la posibilidad de garantizar la operación exitosa de la empresa en el largo plazo.
- Definición y aplicación de instrumentos diagnósticos.
- Identificar en conjunto brechas y carencias.
- Sentar las bases para una relación de largo plazo. Agenda de iniciativas y programas.
- Es importante crear competencias, más que trabajar en asistencialismos.
- Contar con una matriz de influencia, a partir de la cual se pueda definir cuáles son las prioridades de las partes interesadas o grupos.
- Considerar el nivel de poder e influencia sobre el trabajo de la organización; por ejemplo, puede haber organizaciones detractoras, coadyuvantes o promotoras.
- Identificación de liderazgos a través de reuniones
- Debe ponerse atención a los temas realmente urgentes, no a todas las demandas o reacciones que puedan darse en la comunidad (habrá cosas que no sean vinculantes para la organización).
- Identificar grupos de interés (ej. inversionistas) y grupos de presión (ej. ambientalistas).
- Debe trabajarse de manera muy detenida y específica el proceso de planificación.

c) Como construir objetivos comunes con la localidad

Atendiendo el criterio de las personas expertas, una vez que las personas líderes de la localidad han sido identificadas y priorizadas, se sugiere seguir el siguiente orden de pasos, para construir los puentes de cooperación con la comunidad:

- Los procesos siempre deben ser participativos.
- Deben definirse indicadores y darles un seguimiento adecuado.
- Los esfuerzos deberán ser priorizados en función de su urgencia e impacto.
- Visualizar un ecosistema de proyectos es más beneficioso para la organización.

En relación con el procedimiento a seguir, se ha podido identificar una estructura dividida en fases de trabajo, según se detalla de seguido:

- 1 Planeamiento estratégico:** deben generarse procesos participativos: talleres, cursos, entre otros, con el fin de tener los temas de interés común como punto de partida.
- 2 Mapeo y priorización de necesidades**
- 3 Plan de comunicación:** esto es fundamental para diseñar al abordaje tanto interno como externo, de acuerdo con los recursos disponibles. En este marco, deberán ser diseñados mensajes claves específicos, que contribuyan al posicionamiento de las ideas principales.
- 4 Plan de acción:** debe contemplar las actividades previstas, las metas, los cuantificadores de logro y gestión, las personas responsables y el presupuesto respectivo.
- 5 Monitoreo periódico, evaluación y elaboración de informes:** esta es la fase final del proceso, pero, a su vez, lo reinicia, partiendo de que la gestión tendrá una perspectiva cíclica.



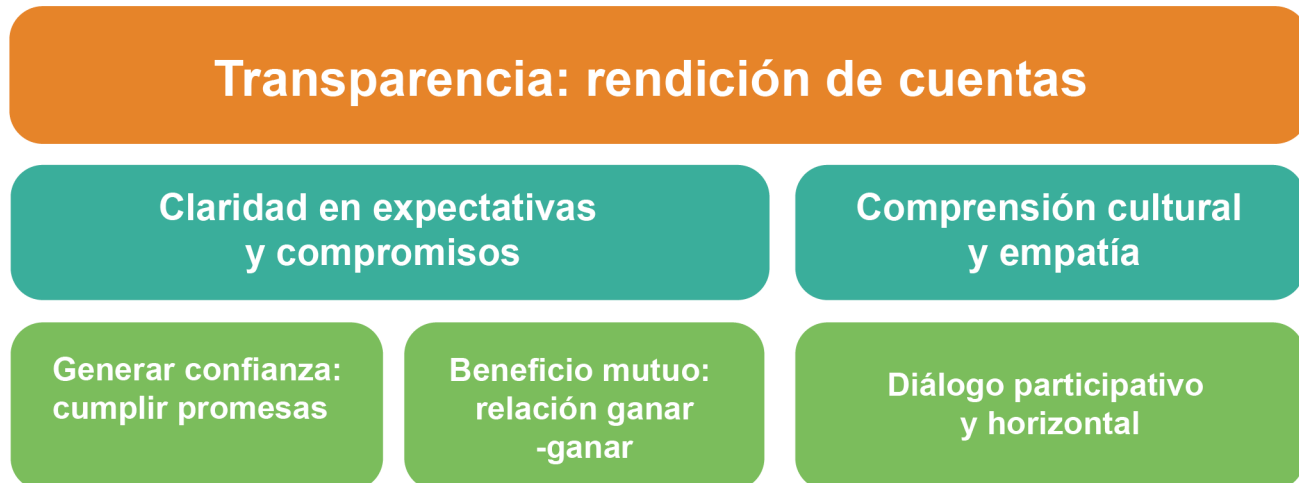
Es importante tener claro, en este sentido, que la filantropía no es parte del proceso estratégico vinculado a la gestión de responsabilidad social. Otro elemento importante, que debe manejarse adecuadamente para evitar roces o descontento en la comunidad, es que algunos de los proyectos serán excluidos de la planificación, porque no son coincidentes con las prioridades o lineamientos organizaciones.

En relación con los aspectos metodológicos, es oportuno incorporar teoría del cambio. Con esta, no solo se podrán identificar los aspectos que se desean modificar, sino se podrán prever situaciones adversas, facilitando la concreción de los cambios. Para lo cual, usualmente se deberán generar consensos.

d) Qué aspectos deben cuidarse en el relacionamiento

Con el fin de mantener un vínculo sólido y confiable entre las partes, es importante contemplar los elementos descritos en la Figura 12.

Figura 12
Aspectos claves para el relacionamiento con la comunidad



Fuente: elaboración propia, a partir de las entrevistas con personas expertas, 2023.

Es importante en este marco, tener siempre la claridad de que el objetivo común debe centrarse en el mejoramiento de las condiciones de la comunidad, para lo cual ambas partes (organización/comunidad) deben tener la oportunidad de apropiarse del proceso de identificación de necesidades y definición de prioridades de acción.



Esto se logrará con mayor éxito si se aborda desde la empatía, la inclusividad y los consensos generales, procurando atender adecuada y asertivamente las diferencias, conflictos de poder o crispaciones que puedan surgir en el proceso.

e. Mecanismos idóneos de comunicación

En relación con los canales de comunicación, las personas expertas han sido enfáticas en que cada comunidad y cada organización tendrán características propias que, en algún sentido, definirán los mecanismos y herramientas más adecuados para la interacción. Sin embargo, señalan que, en términos generales, siempre es recomendable que exista una complementariedad de opciones. Algunos de los canales mencionados se ejemplifican en la Figura 13.

Figura 13
Canales de comunicación recomendados



Fuente: elaboración propia, a partir de las entrevistas con personas expertas, 2023.

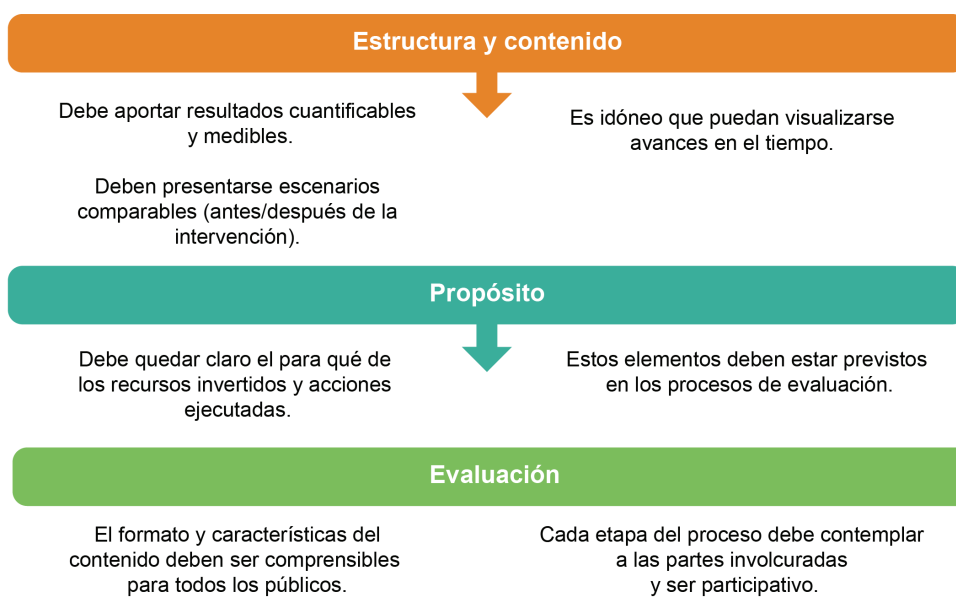
En este sentido, las personas expertas hicieron hincapié en que los medios de comunicación deben ser elegidos de manera conjunta entre las personas de la organización y las de la comunidad, pues esto incentiva la interacción entre las partes. También, destacan que el diálogo debe procurar ser horizontal y permanente.



g. Recomendaciones para evaluación y medición de resultados

En relación con las recomendaciones generales para la evaluación de resultados, destacaron las contenidas en la Figura 15.

Figura 15
Recomendaciones para el informe de resultados



Fuente: elaboración propia, a partir de las entrevistas con personas expertas, 2023.

En general, los resultados deben ir encadenados con las metas e indicadores previstos; estos a su vez, con los resultados del diagnóstico realizado. La intención de esto es que exista una relación directa entre todos los elementos.

Es importante, además, procurar que la información sea inteligible y de fácil acceso, para lo cual, en algunos casos, se requerirá del uso de diversos formatos para dar a conocer las acciones realizadas y visibilizar de la mejor manera los procesos de cambio. En general, se recomienda el uso de ilustraciones y elementos gráficos, con los cuales ofrecer una síntesis muy puntual de los aspectos principales o metas clave.

La construcción de indicadores es de gran utilidad, por cuanto permite hacer mediciones comparables en el tiempo, lo cual es muy útil para efectos de validar los avances respectivos. De hecho, fue recomendado tener etapas muy bien “construidas”, las cuales puedan ir dándose por “cerradas” conforme se avanza en el proceso de implementación.



De igual manera, el componente de comunicación y difusión es fundamental, ya que dependiendo de la asertividad de estos procesos, la información llegará o no de manera adecuada a los públicos de interés. Lograr una adecuada comunicación no solo será de utilidad para reflejar los avances y legitimar los esfuerzos, sino también para justificar la inversión y conseguir más recursos en el futuro.

Los informes deben ser regulares, públicos y difundirse de manera abierta. Adicionalmente, deben ser claros en cuanto a las lecciones aprendidas, aspectos de mejora que hayan sido identificados y aportes generados. En este marco, debe visualizarse el por qué y el para qué de los esfuerzos, así como garantizar el seguimiento adecuado para el cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazos.

h. Recomendaciones en materia de prácticas de responsabilidad social comunitaria

Como parte de los hallazgos más valiosos alrededor de este proceso, se ha considerado que el factor fundamental para construir vínculos significativos con la comunidad es la generación de un interés legítimo de responder a problemas comunes y contribuir a la gestión del desarrollo. Para esto, la transparencia, la empatía y la sostenibilidad de los esfuerzos fueron resaltados como elementos clave.

En complemento de lo anterior, se ha considerado necesario trabajar en la formación y sensibilización de las personas colaboradoras de la organización, con el fin de incentivar la articulación de esfuerzos a nivel interno y de garantizar el mayor apoyo posible a los esfuerzos que sean promovidos desde el diálogo colaborativo con la comunidad.

Asimismo, se debe trascender la agenda de la organización hacia las necesidades y prioridades que sean establecidas de manera colaborativa, de manera que las partes involucradas puedan apropiarse del proceso. Esto tiene implicaciones no solo para efectos de planificación, sino también, para el de la asignación de recursos, puesto que los esfuerzos deben concentrarse en aquellos elementos que tienen una mayor capacidad transformadora, aun cuando los resultados no se logren en el corto plazo.

Otro factor determinante es que los aspectos de mayor relevancia en la comunidad difícilmente podrán ser resueltos con la intervención de un único actor como contraparte comunal. Por esto, es altamente recomendable realizar un mapeo de posibles actores, de manera que puedan involucrarse otras organizaciones, sean estas públicas, privadas o no gubernamentales.

Por otra parte, fue destacada la importancia de focalizar los esfuerzos. Esto debido a que hay una marcada tendencia a convocar proyectos de voluntariado, pero con una gran dispersión de intereses, enfoques y áreas geográficas. Por ejemplo, cuando se realizan gestiones aisladas para la limpieza de playas en áreas lejanas a la comunidad propia de la organización.

Finalmente, se puso un especial énfasis en la generación y difusión de reportes, con el fin de visibilizar y hacer tangibles los logros alcanzados, lo cual debe ir acompañado de una adecuada estrategia de comunicación. Esto siempre bajo una óptica participativa, flexible, empática y consciente de las necesidades cambiantes, urgencias y prioridades de la localidad, así como de la disponibilidad de recursos.





GUÍA

**para realizar un proceso de
vinculación con la comunidad desde
la gestión de responsabilidad social**

Propuesta metodológica derivada del estudio

Propuesta metodológica para la gestión de la responsabilidad social comunitarias

I. Descripción de la propuesta metodológica

Se presenta una propuesta metodológica derivada de un proceso de investigación realizado con cinco organizaciones líderes en materia de responsabilidad social en el país. De manera complementaria, se agrega la perspectiva de personas de la comunidad y algunas personas expertas en materia de gestión comunitaria.

Esta guía se concibe como parte de este *Manual de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social* y tiene el objetivo de ofrecer lineamientos de aplicación práctica para organizaciones interesadas en iniciar, desarrollar o potenciar este tipo de procesos.

Como ya se ha indicado en varios apartados del documento, toda propuesta debe construirse a partir de diálogos colaborativos y espacios de cocreación, con el fin de que responda tanto a las expectativas comunales, como de la organización.

Asimismo, debe tenerse en consideración que los procesos diagnósticos, como se detallará más adelante, deben contar con elementos y características procedimentales que permitan darle objetividad y validez a los mecanismos que se implementen. Así, se podrán evitar procesos de verticalización de la agenda o de precipitación en la toma de decisiones.

Es oportuno resaltar que esta guía práctica tiene como propósito ofrecer lineamientos de referencia, dado que, al tratarse de procesos sociales, no hay una ruta de actividades que pueda definirse o estructurarse previamente para el uso común.

II. Pasos recomendados para el establecimiento de un proceso de vinculación con la comunidad

A partir de la información recopilada con las organizaciones participantes en la investigación, el apoyo de las personas representantes de las comunidades y las personas expertas que participaron en el estudio, se han definido las siguientes actividades generales a ejecutar:

1. Análisis de materialidad

El análisis de materialidad es un diagnóstico sobre los posibles impactos positivos o negativos que puede tener la organización en su entorno y cómo estos pueden incidir en la valoración o percepciones y las decisiones de sus públicos de interés. Este análisis contempla los ejes económico, social y ambiental.

Como resultado de este proceso, se genera una selección de temas prioritarios (usualmente entre 5 y 10), los cuales deberán ser atendidos a través de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Como parte de esta estrategia, debe existir una comunicación asertiva y transparente para explicar a sus públicos cuál es el efecto positivo o negativo esperado como consecuencia de la gestión operativa de la organización y cómo sería atendido, canalizado o atenuado.



En este sentido, es necesario tomar en consideración que, como lo anotan López et al. (2020), el análisis de materialidad

no solo implica la detección de los temas y su agrupación en el eje social, ambiental y económico, sino que además requiere establecer acciones para gestionar esos temas, pues, de lo contrario, el riesgo organizacional es muy alto en su imagen, en la reputación, en las finanzas, en lo social, etc. (p. 30).

Sumado a esto, de acuerdo con la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2016), “el análisis de materialidad debe realizarse para identificar y abordar los asuntos, expectativas e impactos más significativos para la comunidad y la empresa, en términos de sostenibilidad, a través del relacionamiento” (p. 10).

En este sentido, lo importante es establecer el listado de posibles temas vinculados a la organización, que pueden generar este tipo de vulnerabilidades, y clasificarlos según el nivel de impacto que pueden tener en sus públicos (ver Tabla 7).

Tabla 7
Matriz para la identificación de temas vinculados a la materialidad de la organización

| Situaciones críticas que pueden afectar a la organización | Nivel de influencia en los <i>stakeholders</i> y del impacto que esto podría tener en la organización (alto, medio o bajo) | Nivel de riesgo para la reputación de la organización (alto, medio o bajo) | Probabilidad de que ocurra la situación prevista (alta, media o baja) | Público(s) de interés involucrado(s) |
|---|--|--|---|--------------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |

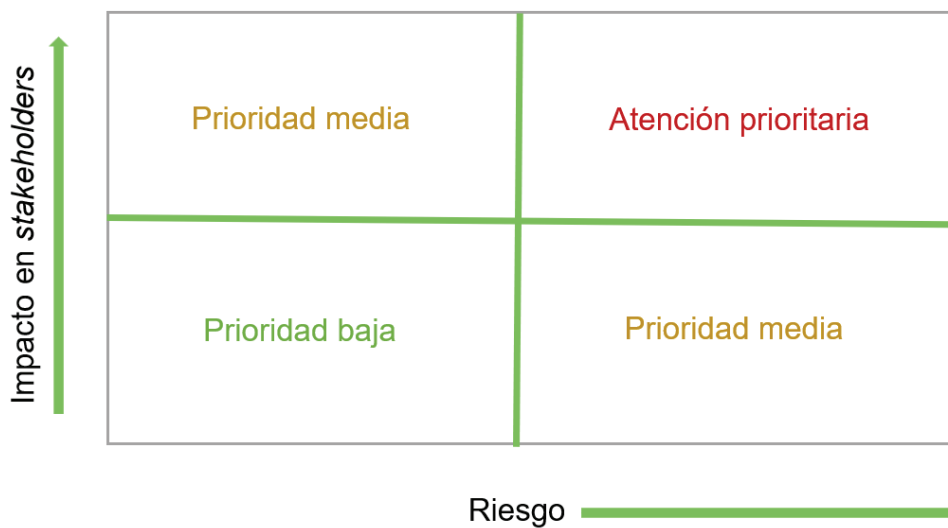
Fuente: elaboración propia, a partir de AED (2016).

Considerando estos aspectos, se puede estructurar una matriz, donde se visibilice el riesgo potencial y el nivel de influencia que pueden llegar a tener las situaciones críticas identificadas, de manera que se genere una “hoja de ruta” para su atención (ver Figura 16).



Figura 16

Clasificación de potenciales situaciones críticas para la organización



Fuente: elaboración propia, 2024.

A manera de síntesis del proceso, según se derivó de las entrevistas realizadas, la empresa debe cumplir una serie de pasos con el fin de atender de manera proactiva y responsable, los eventuales efectos que pueda generar en la localidad (ver Figura 17).

Figura 17

Metodología para el diseño de la estrategia de sostenibilidad

Diagnóstico

Una vez analizados los temas de interés, su posible impacto y nivel de riesgo, debe llevarse a cabo un diálogo interno con las áreas financiera, legal, ambiental, operaciones, recursos humanos y relaciones públicas, entre otras, para analizar la forma adecuada de canalizar estos elementos, así como trabajar en la identificación de los públicos prioritarios de interés.



Mapeo de públicos

Cuando hayan sido mapeados estos públicos, se deberá diseñar una estrategia de relacionamiento, a partir de la cual se pueda trabajar de manera conjunta en la sensibilización, información y preparación para la gestión de los impactos identificados.

Monitoreo y seguimiento

Deben ser diseñadas herramientas para llevar a cabo un proceso de monitoreo y seguimiento, para lo cual es recomendable utilizar grupos focales, entrevistas, aplicación de cuestionarios, entre otros. Esto con el fin de conocer las percepciones acerca de la gestión operativa la empresa desde la perspectiva del impacto en el entorno, conocer sus temores, necesidades y expectativas, así como identificar oportunidades de mejora en el proceso.

Estrategia de sostenibilidad

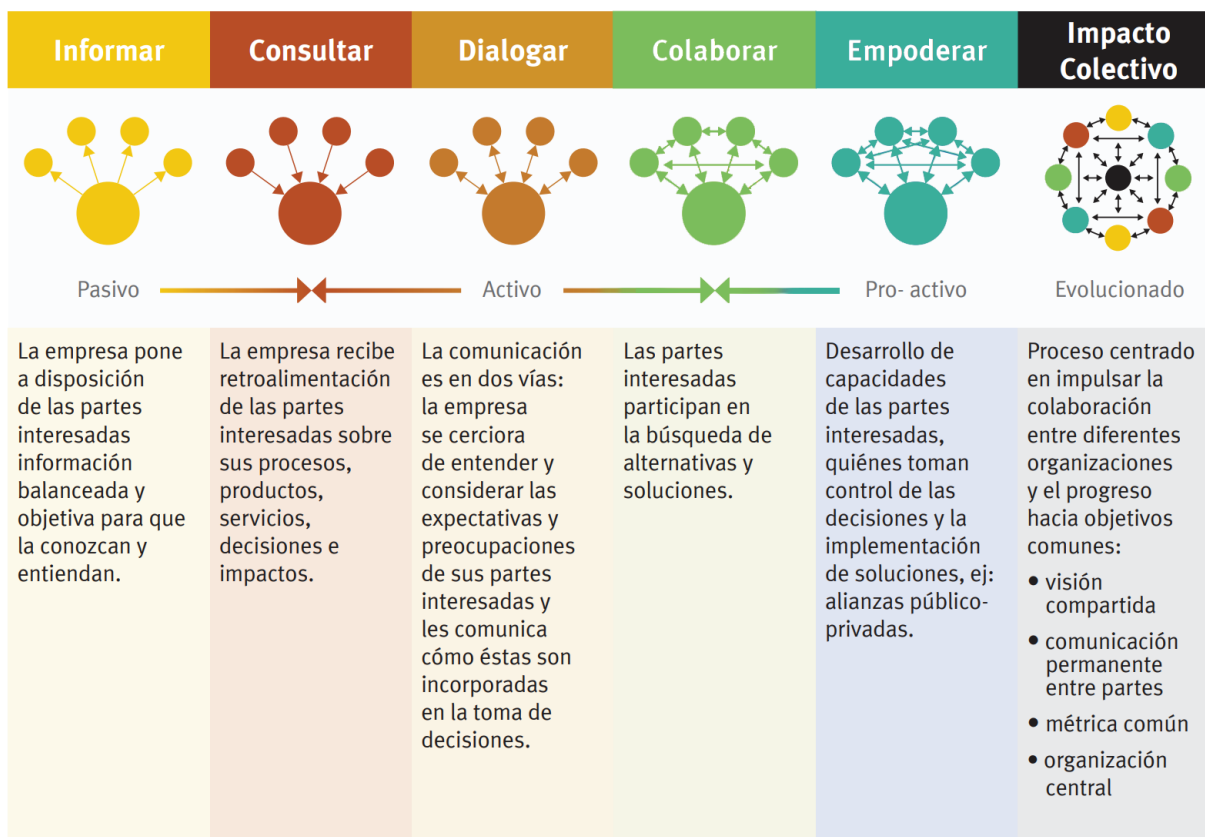
Estos elementos deben permitir retroalimentar la estrategia de sostenibilidad para la implementación de procesos de mejoramiento continuo. En este, deberá ser involucrado al ápice estratégico de la organización (alta gerencia).

Es oportuno indicar que la transparencia y la gestión asertiva de los procesos será fundamental, no solo para evitar la generación de falsas expectativas en los públicos de interés, sino para asegurar que habrá claridad en qué se puede hacer y que trascenderá los límites de la organización. Lo anterior, es de vital importancia pues todo el proceso se fundamenta en la premisa de que siempre habrá un compromiso legítimo por atender los aspectos identificados, pero que probablemente algunas cosas solo podrán atenuarse (contaminación derivada de las operaciones de la empresa, por ejemplo).

Con respecto a los niveles de relacionamiento con las partes involucradas, la *Guía Práctica para el Relacionamiento Estratégico con la Comunidad* (AED, 2016) indica que las organizaciones tienen la posibilidad de definir o establecer diversos niveles de relacionamiento con las partes involucradas. Estos niveles dependen de diferentes aspectos, como los recursos disponibles, la disponibilidad de vinculación y los intereses comunes que puedan surgir (ver Figura 16).



Figura 18
Niveles de relacionamiento con las partes interesadas



Fuente: AED, 2016, p. 17.

Siguiendo el concepto que se propone en este manual para la gestión de responsabilidad social comunitaria, se sugiere que el nivel de involucramiento deseable es “el evolucionado”. Lo idóneo es que se pueda estructurar una acción colectiva orientada a la atención de los problemas estructurales y medulares de la comunidad, con el fin de potenciar su desarrollo.

Desde esta perspectiva, el análisis de materialidad resulta de gran valía, ya que permitirá definir elementos claves que podrán ser valorados en conjunto con la comunidad. Asimismo, en el marco del proceso colaborativo, se podrán identificar prioridades de acción, no solo a nivel comunal, sino también a nivel interno de la organización, con el fin de atenuar o eliminar posibles impactos negativos a nivel social, económico o ambiental.



Algunos de los temas vinculados al análisis de materialidad son derechos y oportunidades para las mujeres, acción por el clima, deforestación, empaques y desechos, dieta y nutrición, ética, valores y cultura, higiene y sanitización, productos e ingredientes confiables, pruebas con animales, consumo y sostenibilidad, mercadeo y publicidad responsables, gobernanza y rendición de cuentas, seguridad y privacidad de datos, bienestar de las personas colaboradoras, uso responsable de la innovación y la tecnología, entre otros.

Si bien es cierto el proceso podría iniciar de manera directa con el mapeo de actores y la gestión diagnóstica (puntos 3 y 4), los pasos 1 y 2 serán de gran ayuda para orientar de manera más precisa y asertiva las actividades a desarrollar, así como la forma en que serán valoradas las prioridades de acción y la correspondiente asignación de recursos.

2. Definición de lineamientos y políticas internas (o revisión)

Otro aspecto medular que se ha logrado identificar para el desarrollo de vínculos relacionales con la comunidad es el establecimiento de lineamientos y políticas internas que permitan orientar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

Aunque este tipo de políticas generalmente tienen en común la declaración de un compromiso con la sostenibilidad y la identificación de las principales áreas de impacto social, ambiental y económico de la empresa, también deben contemplar elementos orientadores específicos. En este sentido, hay varios factores clave identificados en las organizaciones de la muestra. Se especifican a continuación:

- a) Definir el tipo de causas, temas y aspectos de responsabilidad social que son relevantes para la organización, de acuerdo con su giro de negocio, con los impactos generados y el área de localización. Por ejemplo, puede que la contaminación sónica en un área industrial o aislada no sea tan relevante como lo sería en una zona habitacional.
- b) Identificación de los recursos disponibles para la implementación de la estrategia de sostenibilidad y de los mecanismos de reporte de resultados y rendición de cuentas, tanto interna como externa.
- c) Definición de políticas de transparencia, pero también de buenas prácticas en el uso y destino de los recursos. Algunas organizaciones han definido de manera expresa la prohibición para apoyar agrupaciones políticas o religiosas, así como impedimentos para girar dineros a personas físicas de manera directa, incluso a asociaciones o grupos organizados. Este tipo de acciones se implementan dada la importancia de contar con políticas para no comprometer ética ni legalmente a la organización, ni de exponerla a eventuales conflictos de intereses. Por esto, generalmente, los apoyos se generan con recursos humanos, materiales o logísticos. Una buena práctica que fue identificada en el caso de dos de las organizaciones de la muestra fue el requerimiento de una contrapartida (en recursos o compromisos determinados) por parte de la comunidad, para gestionar recursos de apoyo.
- d) A pesar de que en muchos casos fueron identificadas acciones aisladas, generadas por iniciativa de la organización o en atención a peticiones de la comunidad o de algún grupo organizado en particular, lo ideal es que exista un plan estratégico de sostenibilidad. Este debe ser construido de manera colaborativa con la comunidad, gracias a este se puedan canalizar los esfuerzos y, así, garantizar una mayor focalización en los resultados y el impacto esperado.



3. Mapeo de grupos de interés y liderazgos en la localidad

Uno de los elementos estratégicos para establecer vínculos de relacionamiento con las comunidades, según concordaron las personas expertas consultadas y gestores de responsabilidad social, es lograr una identificación asertiva de las contrapartes de interés, sean grupos previamente organizados o representantes de la comunidad.

Para esto, la sugerencia común para orientar el proceso de mapeo de actores fue, en primera instancia, llevar a cabo un listado de las organizaciones constituidas en la localidad (asociaciones de desarrollo, movimientos ambientalistas, grupos religiosos, empresas, instituciones estatales, entre otros), con el fin de hacer un reconocimiento y priorización de posibles contrapartes de interés. Se destaca que la articulación de esfuerzos público-privados se sugiere como un elemento medular para sumar esfuerzos, maximizar los recursos y potenciar los resultados.

Posteriormente, el objetivo es identificar quienes son las personas líderes vinculadas a estas organizaciones, o bien, personas que a nivel individual tienen una posibilidad de generar influencia en temas determinados, para procurar una sincronización de afinidades en áreas comunes.

Tabla 8
Formato sugerido para el mapeo de públicos de interés y liderazgos en la localidad

| Organizaciones existentes en la localidad | Liderazgos reconocidos | Temas de vinculación común | Nivel de coincidencia con las prioridades organizaciones (alto, medio, bajo) | Potencial de trabajo conjunto (alto, medio, bajo) |
|---|------------------------|----------------------------|--|---|
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: elaboración propia, 2024.

4. Diagnóstico de necesidades y expectativas

Una vez que las políticas de la organización han sido definidas (o revisadas) y se han identificado las contrapartes de interés, es necesario iniciar los procesos de diálogo, para poder establecer mecanismos de articulación.

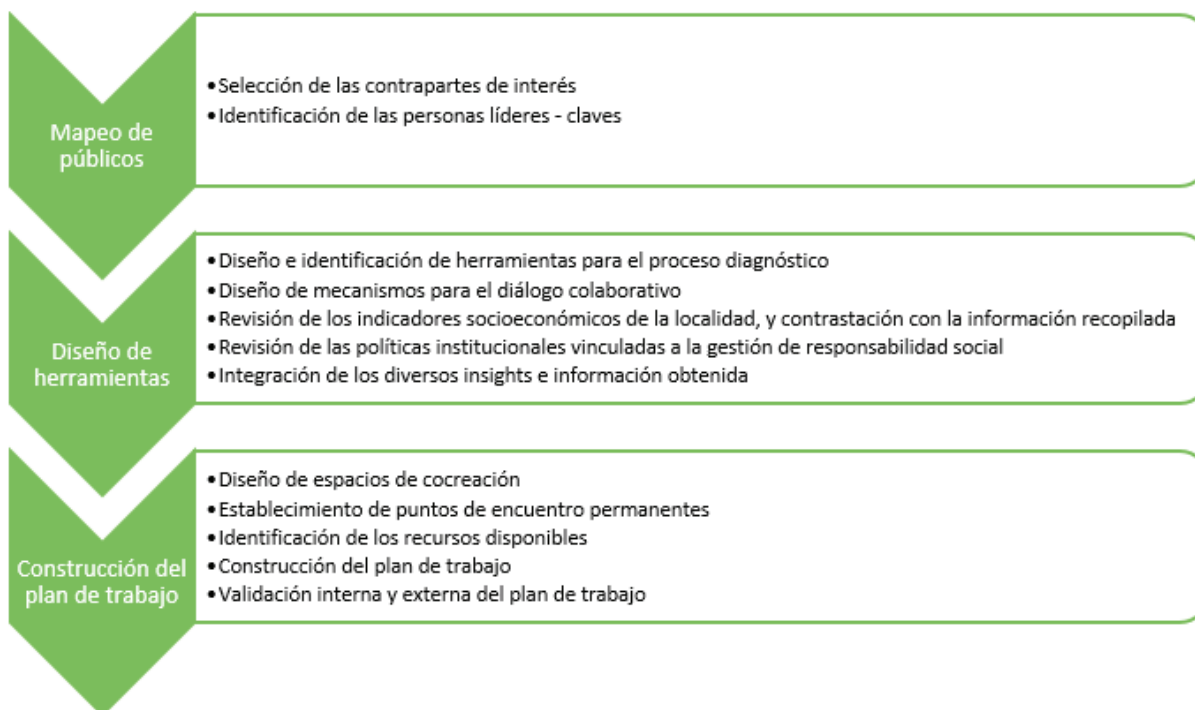


Estos mecanismos de articulación deben ser seleccionados de acuerdo con las características sociodemográficas de la zona y de los aspectos culturales que la caractericen, en el entendimiento de que debe ser un proceso progresivo. No es posible iniciar un proceso de trabajo conjunto, si los vínculos no se han construido, por lo que deben establecerse estrategias y acciones para procurar esta cercanía.

Dentro de los elementos que destacaron las personas entrevistadas para este fin, señalaron herramientas tales como reuniones, talleres, actividades de puertas abiertas y sesiones de trabajo (ver apartado de “herramientas de comunicación utilizadas”).

Una vez construida esta relación y habiendo tenido la oportunidad de interactuar con las respectivas contrapartes de manera suficiente, es oportuno realizar el diagnóstico de necesidades y expectativas, atendiendo los pasos detallados en la Tabla 9.

Tabla 9
Proceso para el diagnóstico de necesidades



Fuente: elaboración propia, 2024.



Este diagnóstico es fundamental, pues permitirá identificar las áreas prioritarias de acción en común acuerdo con las contrapartes, así como utilizar las características del contexto de base y los elementos claves para la gestión del desarrollo. Para estos efectos, es muy valioso consultar los indicadores disponibles, tales como los mencionados anteriormente en el documento (Índice de Pobreza Multidimensional, Índice de Progreso Social, Índice de Desarrollo Humano Cantonal y Objetivos de Desarrollo Sostenible). Estos indicadores ofrecen lineamientos orientadores, en los que enmarcar los esfuerzos. Así, no solo atienden necesidades de corto plazo, sino también aspectos más estructurales de mediano y largo plazos.

Se reitera que la transparencia, la empatía y la claridad en los alcances y posibilidades reales de la propuesta, según los recursos disponibles, será fundamental para construir un vínculo de confianza, en un marco de legitimidad de las acciones previstas.

De igual manera, como también se han indicado, es muy valioso procurar la articulación de esfuerzos con otras organizaciones, para generar impactos más significativos, así como a alcanzar las metas e indicadores contruidos de forma conjunta.

5. Revisión de la información disponible en los indicadores económicos y sociales

Como se ha expuesto anteriormente, existen indicadores locales a través de los que pueden ser identificadas debilidades a nivel económico, ambiental y social. Estos pueden contribuir a enriquecer el proceso diagnóstico y, así, diseñar un plan de trabajo orientado a generar un impacto más significativo en la comunidad.

Es oportuno indicar que puede haber necesidades que sean percibidas como urgentes, dado que es posible que puedan resolverse en el corto plazo, en tanto otras —que podrían ser más relevantes desde el punto de vista de transformación social— podrían requerir de más tiempo y articulación de esfuerzos, por lo que podrían ser menos valoradas por las personas representantes de la comunidad. Por esto, es necesario partir de los procesos de identificación de materialidad y de la generación de espacios y oportunidades de cocreación. En estos, se pueden revisar y analizar los datos, en aras de dimensionar los cambios e impactos que serían considerados deseables en el proceso de intervención organizacional.

A partir de esto, pueden ser incorporados en la matriz preliminar (Tabla 10), aquellos elementos que se considere que funcionarán como parámetros predeterminados, para efectos de reconocer las principales necesidades estructurales de la comunidad.

Una vez concluido este proceso, deberán indicarse cuáles son las políticas o lineamientos institucionales que podrían tener afinidad con los indicadores correspondientes. Luego, se realizaría el mismo procedimiento para enlistar y organizar las necesidades y expectativas expresadas por la comunidad.



Tras haber identificado los temas que tienen más afinidad entre sí, según los parámetros establecidos en los indicadores disponibles, puede valorarse el nivel de intervención y de articulación requeridos (eventuales alianzas público-privadas) y detallar cuánto del presupuesto y los recursos disponibles serán asignados a cada partida.

Tabla 10
Formato sugerido para definir indicadores en el plan de trabajo

| Dimensión | ODS | IPM | IPS | IDHC | Políticas de la organización | Necesidades y expectativas de la comunidad |
|-----------|-----|-----|-----|------|------------------------------|--|
| Económica | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Ambiental | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Social | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fuente: elaboración propia, 2024.

Acrónimos: ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible), IPM (Índice de Pobreza Multidimensional), IPS (Índice de Progreso Social) e IDHC (Índice de Desarrollo Humano Cantonal).



El objetivo de esta fase es lograr la identificación de los aspectos temáticos derivados de cada uno de los indicadores preestablecidos (ODS, IPM, IPS, IDHC) para la zona geográfica de interés. De esta forma, establecer una vinculación entre las políticas institucionales y las necesidades y expectativas de las personas de la comunidad, mediante la identificación de elementos comunes. Tomando como base lo anterior, el siguiente paso sería elaborar el plan de trabajo.

6. Diseño del plan de trabajo

Para la elaboración del plan de trabajo, se recomienda utilizar el formato propuesto por Lattimore et al. (2008, pp. 86-171). Estas personas autoras proponen este formato para el diseño de estrategias de relaciones públicas, sin embargo, dada la afinidad entre estas áreas y la integralidad que este ofrece, se considera una herramienta muy útil.

Esta propuesta plantea iniciar con la definición del objetivo general, luego los objetivos específicos, las estrategias y tácticas, metas, indicadores de logro y de gestión. Por último, el cronograma y presupuesto respectivos.

El objetivo general debe basarse en las aspiraciones generales del programa de responsabilidad social. Luego, en los objetivos específicos debe reflejarse la sincronía entre los indicadores económicos y sociales disponibles, las políticas institucionales, así como las necesidades y las expectativas de las personas representantes de la comunidad.

Posterior a esto, se definen las estrategias a seguir, partiendo de que estas tendrán un componente orientador, que se materializará con el diseño de las tácticas correspondientes.

Para definir las metas, es importante considerar que estas deben ser cuantificables y, por ende medibles; es decir, deben estar expresadas en función de porcentaje, números o tiempo. Por ejemplo, capacitar al menos a un 60 % de las personas de la comunidad, convocar a 20 personas por fin de semana para actividades de voluntariado o implementar una estrategia de reciclaje en un plazo de 6 meses. Esto permite orientar los esfuerzos, pero también, saber de antemano, cuáles serán los parámetros de medición.

En el caso de los indicadores de gestión, obedecen a aquellas métricas relacionadas con los esfuerzos que se llevaron a cabo para el desarrollo de actividades determinadas. Por ejemplo, cantidad de personas convocadas para los talleres, cantidad de talleres realizados, temas abordados, etc.

No obstante, el indicador de impacto tendrá que ver con el efecto generado. Por ejemplo, recordación de los temas abordados (esto requeriría de la aplicación de un instrumento posterior), utilización de los aprendizajes derivados de la actividad (implicaría una gestión de seguimiento), entre otros.

Lo importante de este proceso, es que no solo permite hacer tangibles los alcances de la gestión y los recursos destinados a la comunidad, sino que también permite medir e identificar, cuál fue el impacto generado. Tomando en consideración los elementos expuestos, el plan de trabajo debería estructurarse sobre la matriz de la Tabla 11.



Tabla 11
Matriz de planeamiento estratégico

| Objetivo general: | | | | | |
|-----------------------------|-------|----------------------------------|--------------------------|------------|--|
| Objetivo específico: | | | | | |
| Estrategia: | | | | | |
| Tácticas | Metas | Cuantificador de logro o gestión | Cuantificador de impacto | Cronograma | Responsable en la organización, contraparte en la comunidad y aliados potenciales (cuando corresponda) |
| | | | | | |

Fuente: elaboración propia, 2024.

De manera complementaria a lo anterior, se diseñaría el presupuesto, para lo cual serían distribuidos los recursos de acuerdo con las prácticas o actividades previstas (ver Tabla 12).



Tabla 12
Matriz de presupuesto

| Estrategia | Actividades previstas o tácticas (indicar cantidad cuando corresponda) | Costo unitario (cuando aplique) | Costo total | Observaciones |
|-------------------|---|--|--------------------|----------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Subtotal por estrategia | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Total general | | | |

Fuente: elaboración propia, 2024.

La Tabla 12 permitirá dar un seguimiento adecuado al proceso de asignación y ejecución de recursos presupuestarios, mediante una planificación anual, en la cual se pueda dar predictibilidad financiera y logística al proceso de ejecución.

7. Validación de la propuesta con los *stakeholders*

Para efectos del proceso de validación, se considera oportuno realizar un proceso participativo, tanto a nivel interno de la organización, como con los públicos de interés.

En el ámbito interno, el plan debería ser aprobado por el ápice estratégico de la organización. Para efectos externos, debe haber un proceso de socialización donde no solo se lleve a cabo el análisis de resultados, sino que también se abra un espacio para ajustes y modificaciones hasta lograr una versión final que cumpla con las expectativas ambas partes.

Para llevar a cabo este proceso, pueden utilizar distintas herramientas, tales como grupos focales, talleres, reuniones, conversatorios, o presentaciones con espacios abiertos para promover la realimentación de las partes interesadas. Estos espacios deben quedar debidamente documentados, para dar el sustento requerido al proceso y legitimar las acciones definidas, tanto a nivel interno como externo.



8. Implementación del proceso

Para efectos de la implementación del proceso, se sugiere contar con una matriz de seguimiento que permita llevar el control de la ejecución prevista, según los plazos definidos para cada actividad.

Para esto, se recomienda utilizar como base las Tablas 11 y 13, a partir de las cuales se debe llevar un registro de las etapas que se van concluyendo. Además, este registro debe complementarse con datos para nutrir el proceso de evaluación: registros de asistencia, toma de fotografías, documentación de logros y cualquier otro aspecto que se considere necesario, según las métricas de evaluación de gestión y de impacto previstas inicialmente.

Es importante anotar que los factores contingentes pueden ser comunes en el proceso de implementación, por lo que la flexibilidad y asertividad en materia de ajustes, serán fundamentales.

De igual manera, se recomienda contar con una matriz de ejecución presupuestaria, que permitirá ir determinando la disponibilidad de los recursos, de acuerdo con el nivel de ejecución y eventuales ajustes o cambios realizados. Para esto, se sugiere utilizar el diseño previsto en la Tabla 13.

Tabla 13
Matriz de ejecución presupuestaria

| Presupuesto inicial: | Partidas | | | | Monto total invertido |
|----------------------------|--------------|-----------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| | Alimentación | Logística | Impresiones | Otro, según corresponda | |
| Presupuesto | | | | | |
| Uso y descripción el gasto | | | | | |
| Total | | | | | |

Fuente: elaboración propia, 2024.



9. Evaluación y medición de resultados e impacto

Uno de los principales hallazgos de la investigación es que en la mayoría de las empresas participantes se evalúa la implementación en términos de cuantificar las actividades desarrolladas, pero no se hace una evaluación de impacto. Es decir, no se lleva a cabo un proceso de seguimiento para identificar cuál fue el efecto derivado de las acciones implementadas.

En este sentido, aunque la verificación de las metas previstas es fundamental desde el punto de vista operativo, para validar la ejecución presupuestaria y, por tanto, los recursos asignados, es fundamental determinar el efecto de esas actividades. Por ejemplo, se puede corroborar que una determinada cantidad de actividades de capacitación haya sido ejecutada y que hubo un número determinado de personas asistentes a la actividad. No obstante, eso es solo una parte de la información relevante. También, es importante conocer cuál fue la percepción de las personas participantes en relación con los contenidos abordados. Incluso, mejor aún, tener la capacidad de dar seguimiento, para determinar mediante sondeos (incluyendo la aplicación de cuestionarios al momento de concluir algunas de las actividades), entrevistas grupales, encuestas o espacios posteriores, si hubo algún tipo de resultado o impacto específico.

Este tipo de evaluación demanda más tiempo y recursos, pero, a su vez, contribuye a recopilar información de mayor utilidad para la toma de decisiones, puesto que se tendrá la capacidad de decidir dónde colocar los recursos para generar mejores resultados.

Al final del proceso, lo importante no es llenar únicamente un documento con elementos cuantificables, sino tener la oportunidad de dar cuentas desde una perspectiva más estratégica, de cómo los recursos invertidos han logrado transformar o hacer un cambio significativo, en el corto, mediano y largo plazos, en una comunidad determinada.

Sumado a esto, es importante recordar que algunos cambios se lograrán más rápido que otros, pero esto no será necesariamente el único factor a contemplar, dado que los componentes estructurales podrán significar, por ejemplo, una transformación más significativa del entorno económico y social de las poblaciones.

En línea con lo anterior, hay actividades de orden logístico o de apoyo que son registrados con frecuencia, como el suministro de refrigerios para actividades organizadas por las “fuerzas vivas” de la comunidad, pero no media un proceso de acompañamiento. De manera que no se puede garantizar que esa actividad puntual contribuyera a cumplir uno de los objetivos del plan de trabajo.

Este tipo de actividades se pueden calificar como donaciones en el marco de la filantropía, pero no necesariamente deberían quedar registradas en el formalismo de una gestión de responsabilidad social que debería tener una planeación más estratégica.

En síntesis, las actividades deben estar vinculadas con los indicadores y estos, a su vez, con los objetivos y estrategias predeterminadas para garantizar una mayor efectividad de la inversión, desde el punto de vista de cumplimiento de metas.



10. Elaboración del reporte de resultados

El formato y características del informe será determinante para garantizar el impacto esperado, de acuerdo con las expectativas de cada público. Incluso, es recomendable hacer dos versiones: una extensa para fines internos y una más resumida, con más elementos gráficos, para fines externos.

Adicionalmente, es aconsejable que el documento tenga una estructura temática, a través de la cual se puedan visibilizar de manera directa los efectos esperados en cada una de las áreas principales de la responsabilidad social: financiera, social y ambiental. Esto permitirá garantizar una visibilización más práctica de los logros obtenidos.

Para lo anterior, será de mucha utilidad incluir en los informes y reportes, evidencias de las actividades ejecutadas (fotografías, metas alcanzadas, proyectos concluidos, realimentación de la comunidad y rendimiento de cuentas sobre el uso de los recursos, entre otros). Los recursos ilustrativos tales como gráficos, infografías, diagramas, tablas, esquemas de puntaje o de colores, entre otros, facilitan percibir de una manera muy simple y rápida, los avances y logros principales.

En este sentido, es importante recordar que un elemento fundamental es presentar los elementos necesarios para visualizar una trazabilidad en el tiempo, de manera que se puedan establecer parámetros comparativos con los indicadores, en diferentes momentos, con lo que se facilita la tangibilidad en materia de metas y cuantificadores. Para esto, es importante tener claros los ejes transversales o temas prioritarios de atención sobre los cuales girará la gestión de apoyo a la comunidad y cómo se reflejan estos en términos de avances.

Una recomendación común que surgió en el marco de las experiencias de las empresas participantes en la investigación fue la importancia de que siempre exista una contraparte comunal, no necesariamente en términos de inversión económica, pero sí de seguimiento y esfuerzo, con el fin de garantizar que los recursos organizacionales realmente estén teniendo un buen asidero en la localidad, así como que haya un compromiso de seguimiento, implementación y cuidado por parte de las personas integrantes de región.

En síntesis, entre más gráficos y demostrativos sean los informes, siempre generados desde los procesos participativos, tendrán un mayor impacto en términos de nivel de lectura, reconocimiento y recordación. Para efectos internos, será necesario y oportuno agregar mayores datos que permitan realizar una rendición de cuentas más transparente y efectiva sobre el uso de los recursos destinados por la organización para este fin y de cómo estos han incidido en las metas.

De manera complementaria a la generación de informes y reportes, es necesario contemplar un plan de comunicación para divulgar los resultados obtenidos ante los diversos *stakeholders*, con el fin de contribuir a fortalecer la reputación corporativa y el posicionamiento de la organización, así como de los logros alcanzados. Esto último puede ser de gran utilidad para atraer a posibles aliados estratégicos y potenciar el impacto de las acciones implementadas.



CONCLUSIONES

Como parte de los hallazgos más valiosos de este proceso, se ha determinado que el factor fundamental para construir vínculos significativos con la comunidad es el interés legítimo de responder a problemas comunes y, así, contribuir a la gestión del desarrollo. Para esto, la transparencia, la empatía y la sostenibilidad de los esfuerzos fueron resaltados como elementos clave.

En complemento de lo anterior, se ha considerado necesario trabajar en la formación y sensibilización de la población colaboradora de la organización, con el fin de incentivar la articulación de esfuerzos a nivel interno y de garantizar el mayor apoyo posible a los esfuerzos que sean promovidos desde el diálogo colaborativo con la comunidad.

Asimismo, se debe trascender la agenda de la organización hacia las necesidades y prioridades que sean establecidas de manera colaborativa, de manera que las partes involucradas puedan apropiarse del proceso. Esto tiene implicaciones no solo para efectos de planificación, sino también para la asignación de recursos, puesto que los esfuerzos deben concentrarse en los elementos que tienen una mayor capacidad transformadora, aun cuando los resultados no se logren en el corto plazo.

Otro factor determinante es que los aspectos de mayor relevancia en la comunidad difícilmente podrán ser resueltos con la intervención de un único actor como contraparte comunal. Por esto, es altamente recomendable establecer un mapeo general, de manera que puedan involucrarse otras organizaciones, sean estas públicas, privadas o no gubernamentales.

Aunado a esto, se subrayó la importancia de focalizar los esfuerzos, ya que en ciertas organizaciones se ha marcado la tendencia de convocar proyectos de voluntariado con una gran dispersión de intereses, enfoques y áreas geográficas. Por ejemplo, cuando se realizan gestiones aisladas para la limpieza de playas, en áreas lejanas a la comunidad vecina de la organización.

También, se puso un especial énfasis en la generación y difusión de reportes, con el fin de visibilizar y hacer tangibles los logros alcanzados, lo cual debe ir acompañado de una adecuada estrategia de comunicación.

Finalmente, es vital que todas las acciones anteriores partan de un lugar participativo, flexible, empático y consciente de las necesidades cambiantes, urgencias y prioridades de la localidad, así como de la disponibilidad de recursos.



Referencias

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2011). *El trabajo con minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas y pueblos indígenas durante el desplazamiento forzado*. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8987.pdf>
- Alfárez, A. (2014). *La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya*. [Tesis de doctorado, Universidad de Cataluña]. https://tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283417/Tesi_Azul_Alf%C3%A9rez_Villareal.pdf?seque
- Alianza Empresarial para el Desarrollo (2016) *Manual de buenas prácticas: medidas responsables para la reactivación empresarial en la Región Centroamericana y el Caribe*. https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/integrarse-manualrer_vf.pdf
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2016). *Guía práctica para el relacionamiento estratégico con la Comunidad. Aspectos básicos sobre comunidad y empresa. Incluye una Guía Básica de Voluntariado Estratégico Empresarial*. https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/guia_relacionamiento_estragetico_comunidad.pdf
- Argandoña, A. (2012). *Otra definición de Responsabilidad Social. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y el Gobierno Corporativo*. Universidad de Navarra.
- Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (2023). *Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2023 y el ajuste por el producto interno bruto*. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Responsabilidad Social. (2016). *Guía de Licencia para operar 2016*. Centro RS. <https://www.clon.centrors-ca.org/recursos/63/guia-de-licencia-social-para-operar-2016/>
- Cordero, K. (2012). *Sistema de responsabilidad social conforme a lo dispuesto en la normativa INTE 35-01; 2012; caso de la Municipalidad de Moravia*. [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad de Costa Rica.
- Corporación Financiera Internacional. (2007). *Relaciones con la Comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. Banco Mundialchrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-stakeholderengagement-spanish.pdf>
- Correa, J. (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Revista Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Díaz, Y. (2019). Estado del arte de las relaciones comunitarias. Una revisión teórica. *Iberoamerican Business Journal* 2(2), 56-68.



- García, A., Echeverri, A., y Vieira, J. (2021). *Responsabilidad Social corporativa y gobernanza: una revisión*. Universidad del Rosario.
- Gómez, L. (2005). *Iniciativa social como estrategia competitiva*. Ediciones IESA.
- Hernández, B., Santiago, D, Velazco A, Cruz, C y Regino, J. (2018). Empresas sociales rurales, estrategia de desarrollo sustentable y conservación del patrimonio cultural inmaterial. Caso: Amarantho (*Amaranthus spp*) de Mesoamérica. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 1-18.
- Holland, N. (2015). *Community relations and stakeholder engagement handbook summary*. Gold Fields. <https://www.goldfields.com/pdf/sustainability/guidelines/community-relations-and-stakeholder-engagement/community-relations.pdf>
- Índice de Progreso Social. (2020). *Resumen ejecutivo*. Social Progress Imperative. https://www.socialprogress.org/static/199117958a2ce200b7d85a39fb2df6c5/indice_de_progreso_social_2020.pdf
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. y Toth, E. (2008). *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. McGraw Hill
- López, A. (2008). Las teorías de sistemas en el estudio de la cultura política. *Revista Política y Cultura* 29, 169-190.
- López, A., Morales, Y. y Zamora P. (2020). *Análisis de materialidad para la microempresa tecnología y mantenimiento predictivo S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica] <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22801/TFG%2010984%20An%C3%A1lisis%20de%20materialidad.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. (2019). *Gestión de relaciones comunitarias: actividades realizadas para lograr la firma del convenio de constitución de servidumbre entre Sindicato Energético S.A. y la Comunidad Campesina María Magdalena de Ravira*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura] https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3952/TSP_INF_031.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, M. y Soza, C. (2012). *La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias*. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Martínez, N. (2009). *Manual de buenas prácticas en centros de incorporación social*. Universidad de Deusto. <https://www.researchgate.net/publication/304623054>
- Mori, M. (2009). Responsabilidad Social. Una mirada desde la psicología comunitaria. *Revista Liber* 15(3), 163-170.
- Organización de las Naciones Unidas (2024). Atlas de Desarrollo Humano Cantonal. <https://pnud-conocimiento.cr/proyecto/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal/#:~:text=El%20Atlas%20de%20Desarrollo%20Humano%20Cantonal%20es%20un%20proyecto%20conjunto,disposici%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs%20en%202007>.



Pérez-García, Antonia (2016). La Responsabilidad Social Corporativa desde el enfoque de las Relaciones Públicas: Estrategia de Gestión Relacional en el contexto del desarrollo local y turismo sostenible. *Revista HOLOS*, 33(7), 182-198.

Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente. (2016). *De las palabras a la acción. El compromiso de los stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Instituto Nóos.

Vidal, I. (2011). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa*. Departamento de Teoría Económica de la Universidad de Barcelona.



Anexos

Tabla 11
Variables comunes entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Índice de Pobreza Multidimensional

| Objetivos de Desarrollo sostenible | Tema común | Índice de Pobreza Multidimensional | Subcategorías |
|---|---------------------------|------------------------------------|--|
| Fin de la pobreza (Gestiones orientadas a mejorar las condiciones económicas de la comunidad) | Economía | Educación | No asistencia a la educación formal Rezago educativo Sin logro de bachillerato Bajo desarrollo de capital humano |
| Hambre cero (gestiones solidarias para contribuir a subsanar las necesidades alimentarias básicas) | Salud y equidad | Vivienda | Mal estado del techo o el piso Mal estado de las paredes exteriores Hacinamiento Sin uso de internet |
| Salud y bienestar Agua limpia y saneamiento | Salud | | Sin seguro de salud Sin servicio de agua Sin eliminación de excretas Sin eliminación de basura |
| Educación de calidad Trabajo decente y crecimiento económico | Posibilidad de superación | Trabajo | Desempleo de larga duración o personas desalentadas Incumplimiento de salario mínimo Incumplimiento de derechos laborales Empleo independiente informal |



| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|---|---|
| Igualdad de género | Equidad | Protección social | Primera infancia sin cuidado Personas adultas mayores sin pensión Personas con discapacidad sin transferencias Fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares |
| Energía asequible y no contaminante | Equidad y ambiente | No se identificaron factores comunes con el IPM | |
| Industria renovable e infraestructura | Desarrollo y ambiente | | |
| Reducción de las desigualdades | Equidad | | |
| Ciudades comunitarias sostenibles | Ambiente | | |
| Producción y consumo responsables | Ambiente | | |
| Acción por el clima | Ambiente | | |
| Vida de ecosistemas terrestres | Ambiente | | |
| Paz, justicia e instituciones sólidas | Gobernabilidad | | |
| Alianzas para lograr los objetivos | Desarrollo | | |

Fuente: elaboración propia, 2023



Tabla 12
Dimensiones del IPM concordantes con los ODS

| Dimensiones del IPM | ODS concordantes |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de género • Trabajo decente y crecimiento económico • Reducción de las desigualdades • Paz, justicia e instituciones sólidas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Protección social | <ul style="list-style-type: none"> • Salud y bienestar • Trabajo decente y crecimiento económico • Reducción de las desigualdades • Paz, justicia e instituciones sólidas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Educación | <ul style="list-style-type: none"> • Educación de calidad • Reducción de las desigualdades • Industria, innovación e infraestructura • Ciudades y comunidades sostenibles |
| <ul style="list-style-type: none"> • Salud | <ul style="list-style-type: none"> • Salud y bienestar • Agua limpia y saneamiento • Producción y consumo responsables • Paz, justicia e instituciones sólidas |

Fuente: elaboración propia, 2023



Infografía con el resumen del proceso



Guía para la gestión de Responsabilidad Social Comunitaria



ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Permite identificar y evaluar los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización; en procura de atenderlos de manera asertiva y oportuna.





PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS DE INTERÉS

Debe hacerse un mapeo e identificación de públicos meta, con las respectivas prioridades de articulación.





DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES

Son políticas que permitirán orientar la toma de decisiones, de acuerdo con el ámbito de acción y prioridades organizacionales.





DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Este proceso debe ser participativo, y el objetivo es identificar las necesidades y prioridades de acción para la comunidad.





DEFINICIÓN DE METAS E INDICADORES

Es necesario tener claro desde el inicio qué se quiere mejorar y cuáles serán las rutas de acción para esto.





IMPLEMENTACIÓN

Una vez finalizado el proceso de planificación se procederá con la ejecución de las actividades previstas, con la participación y apoyo de las organizaciones aliadas y grupos de interés.





EVALUACIÓN Y REPORTE DE RESULTADOS

Las actividades deberán ser evaluadas, y deberán generarse reportes adecuados para los públicos internos y externos, dando prioridad a los aspectos gráficos de fácil interpretación.



VER DOCUMENTO COMPLETO EN: 

Universidad de Costa RicaDr. Harold Hütt Herrera

Centro de Investigación en ComunicaciónCorreo-e: harold.hutt@ucr.ac.cr

Fuente: elaboración propia, 2024



Manual de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Comunitaria



Dr. Harold Hütt Herrera Docente e investigador en la Universidad de Costa Rica, con más de 30 años de experiencia profesional y con 18 años de experiencia docente. Se ha desempeñado como asesor en comunicación en instituciones públicas y privadas y ha sido consultor a nivel nacional e internacional.

Cuenta con la publicación de más de 20 artículos científicos en revistas indexadas, se ha destacado por su interés en los ejes de investigación vinculados a la participación ciudadana, la responsabilidad social y la comunicación desde la perspectiva de las relaciones públicas.

En el ámbito académico cuenta con un Bachillerato en Ciencias de la Comunicación Colectiva (UCR), una Licenciatura en Comunicación con Énfasis en Relaciones Públicas (UCR), una Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo (ULACIT) y un Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas (UCR).

Correo-e: harold.hutt@ucr.ac.cr

La elaboración del presente manual fue posible gracias al apoyo de las organizaciones participantes en la muestra, y en especial, a las personas que formaron parte de sus equipos de responsabilidad social. Entre ellas: Tania Robles de Holcim, Ana Campos de Grupo Purdy, Leslie Vargas y Pablo Araya de Etiprés, Yeimy Benavides de Dos Pinos, Adriana Esquivel y Henry Chaves de Florex.

Asimismo, fue invaluable el apoyo de las personas representantes de las comunidades y del grupo de personas expertas que colaboró con la investigación. Finalmente, esta investigación fue posible gracias al apoyo y al acompañamiento del equipo de personas investigadoras del Centro de Investigación en Comunicación.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICOM

Centro de
Investigación en
Comunicación

ISBN: 978-9930-632-08-6



9 789930 632086