

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACION PARA
EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN
ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE LAS OSFL PARA LA ATENCIÓN DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y EL SECTOR PRIVADO DENTRO DEL
ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
EL SALVADOR, AÑO 2021-2022

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA
EL DESARROLLO

PRESENTADO POR:
LICDA. ROSA CAROLINA MENJIVAR

DOCENTE ASESOR:
LUIS MARTINEZ VELASCO

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 25 ENERO DE 2024

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ACADEMICO

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Licenciado Pedro Rosalio Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

Msc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANA

Msc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a Dios Todopoderoso que permitió con todas las bendiciones dirigidas a mi vida, el poder culminar mis estudios de Posgrado con éxito después de muchos esfuerzos, decaimientos y desánimos, se ha logrado el objetivo.

Quisiera dirigir unas líneas a mis padres y mis familiares que me ayudaron con sus oraciones e incentivos a terminar este nuevo reto con éxito, sus palabras de ánimo estimularon mis ganas de superación profesional y personal. Un agradecimiento especial a mi madre Felicita Menjivar que con su dedicación y oraciones me incentivo a seguir adelante a pesar de las dificultades.

Mencionar también a mis compañeras de estudio, Guadalupe Anzora de Valdez e Ivon Rodríguez de Rodríguez, quienes me apoyaron con sus conocimientos y experiencias, para que cada curso fuese un desafío superado, al realizar de manera paciente y colaborativa cada actividad.

Agradecimiento especial a todos y cada uno de los maestros que acompañaron en clases y compartieron sus experiencias y conocimientos a cada uno de los que formamos parte de esta cohorte, y al maestro Doctor Jimmy Lisandro Pérez por su gran labor en la coordinación de esta maestría.

ÍNDICE

Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE ILUSTRACIONES	VI
LISTA DE GRAFICOS	VII
INTRODUCCIÓN	II
RESUMEN	V
CAPÍTULO 1.....	6
1.1 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SALVADOR	6
1.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA RSE	10
1.3 LA RSE Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	13
CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS OSFL EN EL PAIS Y SU RELACION CON LAS ICFL QUE IMPULSAN LA RSE	17
2.1 METODOLOGÍA, MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

<u>2.2. GENERALIDADES DE LAS FUNDACIONES Y OSFL CON ORIGEN EMPRESARIAL</u>	<u>21</u>
<u>CAPÍTULO 3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN ENFOCADA EN LA RSE</u>	<u>34</u>
3.1 PROPUESTAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESA Y OSFL	35
3.1.1. DEFINICIÓN DEL ROL DE LAS OSFL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.....	38
3.1.2. DEFINICIÓN DEL ROL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	42
3.1.3. CARACTERIZACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON ENFOQUE HACIA LA RSE	45
<u>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>49</u>
<u>4.1 CONCLUSIONES</u>	<u>49</u>
<u>4.2. RECOMENDACIONES</u>	<u>51</u>
<u>REFERENCIAS</u>	<u>56</u>

LISTA DE TABLAS

Tabla	
Tabla 1 Etapas de adhesión entre empresas y establecimiento de Alianzas	15
Tabla 2 Descripción de objetos de análisis y líneas de investigación. Elaboracion propia.	18
Tabla 3 Técnicas e instrumentos aplicados. Elaboración propia	20
Tabla 4 Empresas que impulsan programas desde la RSE	25

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Objetivos y Características de las Alianzas Estratégicas.....	12
Ilustración 2 Línea de tiempo del surgimiento del término RSE. Elaboración propia	14
Ilustración 3 Base de datos. Elaboración propia.....	20
Ilustración 4 Tabla de datos presentados por FUNDEMAS, sobre organizaciones existentes en el país y su actividad.....	32
Ilustración 5 Etapas de un Plan Fundraising.....	36
Ilustración 6 Análisis de la Cadena de Valor FUNDEMAS.....	43
Ilustración 7 Procedimiento del Know-How empresarial.....	45
Ilustración 1 Siete principios de la RSE. Elaboración propia.....	50
Ilustración 2 Ciclo de vida de un proyecto, bajo el enfoque del Program Dpro. Creado por PM4NGOs.....	37

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Área de Desempeño de los encuestados.	21
Gráfico 2 Área de desempeño según el tipo de Organización entrevistada.....	22
Gráfico 3 Relación del encuestado con la temática de la RSE.	22
Gráfico 4 Objetivo principal de la RSE.	23
Gráfico 5 ¿Considera que existen organizaciones que impulsen la RSE en el país?.....	24
Gráfico 6 Obstáculos de la aplicación de la RSE.	26
Gráfico 7 En su opinión ¿Quién debe promover el uso de la RSE?	28
Gráfico 8 Beneficio de la RSE a las OSFL.....	28
Gráfico 9 ¿En qué áreas considera genera mayor impacto la RSE?.....	29
Gráfico 10 ¿En qué áreas o intervenciones debe aplicarse la gestión de RSE?.....	30
Gráfico 1 Investigación realizada por FUNDEMAS en 2013	47
Gráfico 2 Investigación realizada por FUNDEMAS en 2013. Áreas de intervención	47

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto en evolución el cual aun se encuentra en discusión teórica y metodológica, han sido muchos los teóricos que han dado forma y cuerpo a estas discusiones sin llegar a consensos en cuanto a su esencia y razón de ser. Estas discusiones teóricas comenzaron aproximadamente en los años 50 en torno a situaciones sociales, políticas y económicas que se han desarrollado en eventos históricos específicos. A nivel mundial el concepto se originó en los años 50's, a través de la base teórica que proporciona el autor Howard Bowen, quien en 1953 escribió "Social Responsibilities of the Bussinessman" cuyo trabajo sentó las bases para entender la relación entre la empresa y la sociedad en su conjunto.

La temática sobre RSE se ha delimitado tanto en tiempo como en lugar, los años 2021 al 2022, son periodos posteriores a la Pandemia mundial COVID-19, que afectó las actividades desarrolladas por las organizaciones y la empresa privada en nuestro país; pese al desarrollo de esta pandemia que obstaculizo diversas actividades las intervenciones sociales se hacían necesarias, por lo tanto en el presente trabajo de investigación se estará resaltando la necesidad de establecer Alianzas Estratégicas entre las Organizaciones Sin Fines de Lucro dedicadas a la atención de personas con discapacidad y la Empresa Privada dentro del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador 2021-2022.

Las alianzas estratégicas entre las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) y la Empresa Privada han sido poco estudiadas a nivel nacional o regional, a pesar de ello, existen algunos esfuerzos por resaltar experiencias en países desarrollados, tales como España o Chile, en los que las organizaciones sin fines de lucro han logrado capitalizar estrategias e innovaciones tecnológicas derivadas de estas relaciones de colaboración. Uno de los documentos revisados sobre casos existentes es el "Alianzas Estratégicas entre *grupo VIPS* y la *Fundación Hazlo Posible*" este acuerdo de colaboración entre empresa privada y OSFL se realizó en España siendo un caso exitoso en el que se combinaban recursos complementarios de ambas partes, quienes compartieron además experiencias y conocimientos según sus áreas. Otras buenas prácticas se han identificado en Costa Rica, en los que empresas privadas han decidido conformar alianzas de apoyo a OSFL que priorizan el avance hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. En nuestro país, la Fundación Para la Acción Social (FUNDEMÁS) es la única organización que realiza un sondeo de buenas prácticas de las empresas privadas que impulsa la adopción de la Responsabilidad Social, en base a las siete materias de la Norma ISO 26000, estas son: Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Medio ambiente y Participación activa y desarrollo de la comunidad.

En cuanto a sus antecedentes, a finales del Siglo XIX (1800) la RSE era considerada un asunto moralmente necesario para contrarrestar los problemas sociales generados por conflictos internos de los países del mundo, las contribuciones de las empresas a la sociedad comenzaron a aparecer con una visión de filantropía individual o empresarial, las cuales eran vistas como algo normal de toda empresa como parte de sus actividades de trabajo. En el apogeo de la Revolución Industrial y el apareamiento de empresas de distintos rubros se comenzó a criticar socialmente la relación entre empresa y comunidad, y debido a esto, se comenzaron acciones de filantropía que

buscaba brindar apoyo a sus empleados en temas como la pobreza, el crimen y el trabajo infantil, aunque hay evidencias de un comportamiento empresarial socialmente responsable durante estos años, no es posible afirmar que fuera una práctica generalizada.

El concepto de RSE ha venido evolucionando hasta nuestros días, en la década de 1980 es también el período en que la investigación comenzó a tomar lugar en la relación entre la responsabilidad social corporativa y la rentabilidad de la empresa esta relación siguió siendo objeto de debate en el tiempo y sigue siendo controvertido al día de hoy. En los años 90's los temas destacados de este período incluyen el desempeño social de las empresas 'corporate social performance', la teoría de los stakeholders, la ética empresarial, la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa.

La RSE también involucra a las Organizaciones sin fines de lucro, puesto que muchas de ellas son receptores de estos esfuerzos, por su cercanía con las comunidades de donde emanan las necesidades más sentidas, por lo que son parte integral de estas acciones. Lo anterior expuesto permite identificar a los tres actores principales: EMPRESA – Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) – COMUNIDAD. este trípede se enmarca dentro de una gestión de RSE, por lo que se hace necesario conocer cuál es el comportamiento de estos en la actualidad, además de estudiar la percepción de empresas y OSFL sobre su relación, analizando las diversas estrategias que se diseñan en su interacción constante.

Uno de los esfuerzos o herramientas comúnmente usados es la suscripción de alianzas estratégicas, que, si bien es un término primordialmente de origen militar y posteriormente empresarial, también puede ser conceptualizado desde un enfoque de intervención social integral donde se establezcan las reglas de la relación tripartita EMPRESA - OSFL- COMUNIDAD. Los acuerdos o consensos logrados entre estos stakeholders son elementos importantes a valorar, tanto el rol de cada uno, las características a cumplir de estas alianzas estratégicas, y el entorno que circunda a las organizaciones dedicadas a la atención de personas con discapacidad, por lo tanto la problemática general a la cual se dará estudio es a las Alianzas estratégicas entre las OSFL dedicadas a la atención de Personas con Discapacidad y la empresa Privada dentro de un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); a partir de la problemática señalada la investigación está orientada a identificar y visibilizar estas Alianzas estratégicas suscritas entre las empresas y las OSFL.

La importancia de esta temática radica en la necesidad de establecer criterios que permitan conciliar objetivos de lucro con propósitos enmarcados hacia el bienestar de ciertos sectores de la población. La RSE es una fuente importante y herramienta efectiva para llevar a cabo proyectos de intervención social que abonen al desarrollo sostenible de la sociedad, lo relevante de la investigación que se realizará es que serán objeto de estudio OSFL que se dedican voluntariamente al servicio social dirigido a la población de personas con algún tipo de discapacidad.

Muchas de estas organizaciones no cuentan con el apoyo de las empresas privadas y quienes, si lo tienen, no poseen un acuerdo o alianza estratégica que permita su permanencia en el tiempo, es importante acotar que la información oficial más reciente en El Salvador data de mayo del 2007, al ejecutarse el VI Censo de Población y V de Vivienda, en el cual se determinó que la población total del país era de 5,744,113 personas, de las cuales 235,302 fueron identificadas con

alguna discapacidad. Esta cifra representa el 4.1 % del total de la población salvadoreña, información que muestra una falta de datos estadísticos reales y actualizados, ya que esa mínima información no refleja cuántas personas con discapacidad habitan en el país, dónde viven ni en qué condiciones se encuentran, la cual contrasta completamente con los informes publicados por la Organización de las Naciones Unidas ¹

Por lo tanto, se ha planteado como objetivo general a alcanzar con esta investigación el identificar las Alianzas Estratégicas con un enfoque de gestión de Responsabilidad Social Empresarial entre las Organizaciones Sin Fines de Lucro y las Empresas Lucrativas en la atención a personas con discapacidad en El Salvador, año 2021-2022. Esta investigación se abordará desde una perspectiva cualitativa entre la teoría y la práctica, resaltando las ideas sobre lo que es la RSE y su puesta en marcha, realizando para ello la revisión bibliográfica existente sobre la temática de alianzas estratégicas con enfoque de RSE, a la vez que empíricamente se revisará y se procesarán datos cualitativos de la existencia de éstas en las empresas privadas salvadoreñas y el rol que juegan las OSFL que atienden a las personas con discapacidad.

Para la investigación se desarrolló el método deductivo, considerando la epistemología de los conceptos abordados, esta metodología cualitativa incluyó la recolección y procesamiento de datos a través de la técnica de la encuesta dirigida a personal de OSFL y de la empresa privada dedicadas a la gerencia de proyectos y ejecución de intervenciones sociales; además se realizaron entrevistas estructuradas a instituciones impulsoras de la RSE en el país.

¹ Procuraduría para la defensa de los Derechos Humanos (PDDHH), “INFORME ALTERNATIVO EL SALVADOR 2008-2013,” vol. 2013 (San Salvador, 2013).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE LAS OSFL PARA LA ATENCIÓN DE PERSONAS
CON DISCAPACIDAD Y EL SECTOR PRIVADO DENTRO DEL ENFOQUE DE GESTIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SALVADOR,
AÑO 2021-2022.

POR

Rosa Carolina Menjivar

RESUMEN

La presente investigación es un aporte al análisis y estudio de las alianzas estratégicas entre Organizaciones sin Fines de Lucro, en lo sucesivo OSFL, dentro de un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial RSE, para ello es importante considerar la importancia de estas alianzas y como se ha logrado establecer en el país dicha dinámica.

Este es un esfuerzo de recopilación bibliográfica y empírica sobre el accionar de la RSE y las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés (stakeholders), y como incorporar a las OSFL en este proceso como modelo de gestión empresarial, el hecho de que la empresa sea responsable con los grupos externos, es decir con los ciudadanos y la sociedad en general, podríamos asegurar entonces que la Responsabilidad Corporativa o Empresarial se divide en dos grupos de partes interesadas: Interna y Externa. La RSE se enmarca dentro de la agenda 2030 que busca el desarrollo sostenible en áreas económicas, sociales y medioambientales, por ello este término se ha buscado acuñar por parte de las grandes corporaciones y la misma Naciones Unidas.

Al darle un punto de vista sociológico, la RSE es una contribución activa y positiva a la solución de problemas sociales y medioambientales como parte de su compromiso con la sociedad en general, con ello es importante mencionar que existen diferentes áreas en las que la RSE ha impulsado intervenciones sociales, la pregunta que nos hacemos en esta investigación y que es el meollo de la misma es ¿Qué papel juegan las OSFL que se dedican a la atención de las personas con discapacidad? La importancia del abordaje en esta investigación radica en brindar una propuesta general de como establecer una alianza estratégica entre empresa y las OSFL dedicadas a la atención de las personas con discapacidad y si han existido precedentes de este tipo de acuerdos.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En este capítulo abordaremos los conceptos de RSE y las OSFL, pues se hace necesario desarrollar una aproximación a estos conceptos básicos y el origen de sus elementos que los relacionan. Se habla de aproximación puesto que, como corrientes y organizaciones que se encuentran en constante evolución y adaptación a la realidad cambiante, un concepto absoluto sería arriesgado, para lo anterior se ha planteado el objetivo de “Conocer las alianzas estratégicas existentes en el país entre las empresas privadas lucrativas y las Organizaciones no gubernamentales que se han establecido en el periodo de 2021 al 2022”.

1.1 Antecedentes del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador

Para iniciar este análisis partimos con la idea de que el concepto de RSE ha evolucionado durante los últimos años, tanto a nivel empresarial como en los contextos de la sociedad y su dinámica. A nivel mundial el término se originó en los años 50's específicamente en 1953, cuando el autor Howard Bowen con su valioso trabajo “Social Responsibilities of the Businessman”, sentó las bases de lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), analizando la relación entre la empresa y la sociedad.²

Después de Bowen, otros actores comenzaron a estudiar el concepto, buscando teorías que respaldarán la idea de que una empresa pueda manifestar de manera responsable a la sociedad en la que se desarrolla, es decir su entorno, es importante destacar la unión de estos tres términos: Responsabilidad, Sociedad, Empresa. La responsabilidad se define como un valor ético moral de la persona consciente de que al realizar ciertas acciones debe tomar una serie de decisiones para responder a las consecuencias de las mismas, la responsabilidad, por lo tanto, es la respuesta a una acción que ha causado algún efecto, ejemplo simple sería un estudiante que no entrega sus tareas es el responsable de sus bajas notas; un conductor de vehículo que viola las leyes de tránsito debe responder con el pago de las multas, entre otros ejemplos.

La Responsabilidad, hablando en términos empresariales, se refiere al hecho de que se debe responder a las personas del interior de la empresa, es decir los empleados, brindándoles las herramientas, las prestaciones de ley y la seguridad ocupacional para poder realizar sus funciones a cabalidad. En otro orden está el hecho de que la empresa sea responsable con los grupos externos, es decir con los ciudadanos y la sociedad en general, podríamos asegurar entonces que la Responsabilidad Corporativa o Empresarial se divide en dos grupos de partes interesadas: Interna y Externa.

Al considerar bajo un enfoque social el termino de responsabilidad empresarial, siguiendo con la línea de la separación de los términos, anteriormente señalábamos que la empresa como tal,

² Howard Bowen, Social Responsibilities, and New York, “Howard Bowen (1953). Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper.,” 1953.

dentro de su funcionamiento interno debe considerar ciertas “responsabilidades” a cumplir para con sus empleados. Desde una perspectiva sociológica, la RSE es una contribución activa y positiva a la solución de problemas sociales y medioambientales como parte de su compromiso con la sociedad en general.

En coherencia con la estrategia de desarrollo sostenible para Europa, acordada en el Consejo de Gotemburgo de junio de 2001, la Comisión de la Unión Europea presentó un mes más tarde un documento para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, conocido como el Libro Verde. Este documento nace con el propósito de transformar la economía europea en la más competitiva del entorno global, capaz de generar, no sólo riqueza económica, sino también bienestar social y sostenibilidad medioambiental, siguiendo el llamamiento del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000.³

Los dos principales enfoques seguidos por los países europeos en materia de RSE son el modelo francés, intervencionista, que pretende el establecimiento de estándares obligatorios, y el británico, no intervencionista y cuyo fin último es el establecimiento de incentivos de mercado. En Francia la RSE (denominada Responsabilidad Social y Medioambiental) está regulada dentro de la normativa de una política social. Se dispone, por tanto, de una abundante legislación directa o indirectamente relacionada con la RSE que debe de ser aplicada. En la mayor parte de los países europeos se ha apostado por la acción gubernamental como promotora de la RSE fomentando proyectos de paternariado entre el sector público, el privado y el llamado tercer sector a través del desarrollo de un marco legal e instrumentos fiscales que promueven la transparencia y el reporting.⁴

Este aspecto positivo de la RSE ha sido abordado también por Porter y Kramer, en su artículo “Strategy & Society”⁵ publicado por Harvard Business Review en diciembre del año 2006. Estos autores llegan a afirmar, luego del estudio de muchos casos exitosos, que “Es a través de una estrategia de RSC que una compañía puede lograr el más significativo impacto social y cosechar los mayores beneficios comerciales”. En definitiva, las actividades filantrópicas se caracterizan por la posibilidad de crear valor social y por su limitación para crear valor económico tanto en la empresa como fuera de ella.

En el caso regional, específicamente en Latinoamérica, también el concepto ha evolucionado pasando desde una condición voluntaria de mera filantropía, pasando por la pura caridad hacia cierto sector vulnerable hasta llegar a lo que hoy conocemos como un “Compromiso Social” de la empresa y sus Stakeholders (partes interesadas), es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. Algunos mercados de capitales están relativamente poco desarrollados con lo cual asuntos como el gobierno corporativo no surgen

³ Antonio Blanco, “Las Aportaciones de La Sociología Española a La Responsabilidad Social Empresarial,” *Revista Internacional de Sociología* 68, no. 3 (2010): 577–602, doi:10.3989/ris.2008.01.30.

⁴ Julieth Lizcano-Prada and Jahir Lombana, *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, *Civilizar*, vol. 18, 2018, doi:10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08.

⁵ Nataranjan Bohldar, “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [12],” *Harvard Business Review* 85, no. 6 (2007): 136.

como prioridad. A pesar de ello también existen iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil)⁶ que requiere cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da cabida a algunos temas de sostenibilidad en la gestión.

Aún en Latinoamérica la RSE se considera, por algunos empresarios, un gasto y no una inversión que ofrece retornos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE, pero ha habido avances en la adaptabilidad de algunas metodologías por parte de la Gobernabilidad corporativa, por ejemplo el caso de algunos instrumentos desarrollados por algunas de las instituciones destacadas como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, una versión de los indicadores del Instituto Ethos traducidos a español y adaptados por IARSE, indicadores para Centroamérica, el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes como el desarrollado por la red Foro Empresa o DERES en Uruguay. Sin embargo, la aplicación práctica es todavía limitada.

Por las diferencias marcadas entre sistemas económicos europeos con el Sistema Económico Latinoamericano, deben existir formas distintas de abordar la RSE, aunque su finalidad es la misma en ambos polos. Para ello es importante considerar tres condiciones que favorecen el desarrollo de un sector privado responsable:

- a. La existencia de empresas y empresarios responsables, es decir líderes empresariales que apuesten por la adopción de acciones y modelos de RSE.
- b. Las empresas irresponsables que han sufrido las consecuencias de sus malas acciones a través de boicots, litigios entre otros comportamientos que los han desgastado e impulsado a buscar ser responsables.
- c. Instituciones de promoción de la RSE, como impulsores de las dinámicas y promotores de las acciones responsables de los empresarios.

Estas acciones siguen siendo insuficientes y las empresas latinoamericanas tienen todavía mucho margen para mejorar en cuanto a actividades sociales y ambientales responsables se refiere.

Desde finales de los años 90's han surgido diversas organizaciones y conglomerado de asociaciones que intentan avanzar en la promoción de la RSE, como una práctica importante en el ejercicio empresarial de los últimos tiempos, por ejemplo la *World Business Council for Sustainable Development*, con capítulos nacionales en casi todos los países de América Latina, o la *Business for Social Responsibility* (BSR), centrado en Estados Unidos y uno de los impulsores de la creación de la organización paraguas en las Américas llamada *Foro Empresa*, formada por 19 organizaciones que representan a Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela.

En El Salvador, como referente en el impulso de políticas de RSE se encuentra la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), organización sin fines de lucro que nace el 25 de mayo del año 2000, gracias a un visionario grupo de empresarios, que vieron la necesidad de instaurar una organización dedicada a promover, en el sector empresarial

⁶ Antonio. Vives and Estrella Peinado-Vara, "RSE En America Latina," *Banco Interamericano de Desarrollo*, 2011, 87–110, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-América-Latina-Manual-de-Gestión.pdf>.

salvadoreño, la adopción de valores, políticas y prácticas de RSE para lograr la competitividad de las empresas y el desarrollo económico y social sostenible de El Salvador.⁷ En la revisión de bibliografía sobre esta fundación, nos encontramos que la visión de RSE manejada exclusivamente por empresarios, es un esfuerzo valioso que permite la inclusión de lo privado a esfuerzos de solución a problemas sociales visibles pero ignorados por el mismo Estado, que por no contar con recursos o por no contar con planes efectivos, no han podido darle respuesta a los mismos. Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la Responsabilidad Social Corporativa (para este estudio RSE) nace como consecuencia del proceso de “Globalización” y de la concienciación que asume la sociedad hacia los problemas que las empresas generan en distintos grupos de interés afectados”⁸.

FUNDEMÁS es un referente salvadoreño que aglutina a las empresas salvadoreñas más importantes del país, cerca de 158 empresas o corporaciones, dedicadas a diferentes actividades productivas y rubros económicos pero que buscan la misma finalidad. Así mismo, además de consolidar un grupo grande de empresarios, FUNDEMÁS ha impulsado en El Salvador, el concepto de RSE establecida en la Normativa ISO 26000, la cual se define así: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones causan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas o públicos de interés; que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”⁹

La norma ISO 26000 es un código de conducta ética desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se creó en 2005 como respuesta a la creciente globalización y a la necesidad de crear **prácticas empresariales socialmente responsables**, en el trabajo articulado que realiza FUNDEMÁS con sus asociados, buscan introducir al sistema de trabajo empresarial las políticas que esta normativa estipula en ocho temas fundamentales ¹⁰:

- i. Gobernanza: Sistema de dirección de la empresa, mediante el cual se muestra el compromiso con la ética y cumplimiento de la ley, a través de la incorporación participativa de aspectos económicos, sociales y ambientales en la visión, misión, las políticas de la empresa, la rendición de cuentas
- ii. Prácticas Laborales: Son políticas y prácticas responsables dirigidas al talento humano de la empresa, que promueve el desarrollo de un clima de trabajo favorable, el equilibrio entre vida laboral y familiar, salud y seguridad ocupacional, desarrollo personal y profesional, buenos canales de comunicación, políticas de atracción y retención de talento, diversidad y no discriminación, entre otros.

⁷ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), *Guía Inicial RSE*, ed. FUNDEMÁS, FUNDEMÁS, 1ª Edición, vol. 1, 2006.

⁸ Fernando Agulló, “Las Alianzas Estratégicas, Una Respuesta a la Demanda Global,” *Economía Industrial* 1, no. 331 (2000): 1–6.

⁹ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), *Guía Inicial RSE*.

¹⁰ Sonia Esmeralda Aquino Vásquez, Jennyfer Marily; Mauricio Orellana, “Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Relaciones Públicas En Empresas Salvadoreñas : Caso Específico Fundemas” (Universidad Tecnológica de El Salvador, 2018).

- iii. Derechos Humanos: Respetar los derechos humanos significa, en primer lugar, no infringir los derechos de los demás; se busca que la organización evite vulnerar los derechos, tanto a través de una aceptación pasiva, como de una participación activa. Para cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos, se requiere el ejercicio de la debida diligencia.
- iv. Asuntos de Consumidores: Consiste en construir, desarrollar y mantener relaciones de confianza entre los consumidores y clientes de bienes y servicios de la empresa, así como promover relaciones basadas en la integridad, justicia y honestidad; protección de la salud y seguridad del consumidor, consumo sostenible, respeto a la privacidad de los clientes, prácticas responsables en el diseño, venta, distribución y comunicación del producto y/o servicio, servicio al cliente, cumplimiento de garantías y el respeto a la libre competencia.
- v. Medio Ambiente: Compromiso permanente de la empresa con el uso sostenible de los recursos naturales; reducción de impacto, o aporte positivo al equilibrio que debe existir entre las operaciones de la empresa, el uso de los recursos naturales y su impacto en el medio ambiente, a través de toda la cadena de valor.
- vi. Participación Activa y Desarrollo de La Comunidad: Corresponsabilidad de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental que involucre a las comunidades cercanas y/o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores).
- vii. Prácticas Justas de Operación: La empresa incentiva, valora y evalúa el comportamiento responsable de su cadena de valor, provee prácticas responsables como: entrenamiento/capacitación de sus proveedores, transferencia de tecnología y conocimiento, la incorporación de criterios de responsabilidad social en los procesos de evaluación, selección y contratación transparente de sus proveedores, además de fomentar los negocios inclusivos.
- viii. Política Pública: Es el alineamiento entre el interés empresarial y el interés público para propiciar el desarrollo económico, social y ambiental del país donde opera la empresa.

1.2 Alianzas estratégicas y su relación con la gestión de la RSE

Al hablar de Alianzas nos referimos a acuerdos consensuados de uno o más actores que buscan un mismo fin, la RSE interactúa con las relaciones públicas ya que al realizar dicha práctica el relacionista público comunica las actividades que se realizan en una empresa u organización sean estas internas o externas, lo que ayuda a mejorar la imagen de la empresa. A través de estas relaciones públicas, aumenta su capital de interesados en fomentar la RSE como parte de sus políticas internas y valores organizacionales, así también está inmersa la publicidad o marketing, pues esta información se divulga en los diferentes medios de comunicación con el fin de incrementar la cantidad de clientes y proveedores para una empresa.

En nuestro país, fue a finales de 1990 y principios de los 2000, que surge la RSE como una práctica específica de la filantropía ya que el objetivo de las acciones empresariales estaban encaminadas a “cubrir” aquello que el Estado dejaba sin resolver, también debido a las exigencias normativas de la globalización, ya que si las empresas querían ser competitivas internacionalmente

debían adaptarse y apropiarse de nuevas formas de hacer las cosas, por ejemplo, una de las organizaciones más reconocida en la región es el Instituto Ethos en Brasil (www.ethos.org.br) fundada en 1998 y con más de 1.300 compañías miembro que representan aproximadamente el 35% del PIB de Brasil ¹¹ de ahí surge la necesidad de entablar Alianzas, entendiendo esto como un esfuerzo de diferentes actores empresariales que buscan mejorar su imagen y reputación, desarrollando políticas responsables en sus acciones empresariales.

En Europa, se han realizado diversas actividades de promoción de la RSE, en concreto, en el año 2002 se puso en marcha el Foro Multilateral Europeo sobre RSE reuniendo a una representación equilibrada de empresarios, trabajadores (a través de los sindicatos), consumidores, sociedad civil, asociaciones profesionales y redes empresariales, desempeñando la Comisión un rol dinamizador y siendo invitadas las otras instituciones de la Unión Europea en calidad de observadoras. Estas acciones evidencian la necesidad de crear alianzas estratégicas entre los promotores de la RSE y las empresas que voluntariamente se inscriben en este proceso que busca generar beneficios sociales a sectores vulnerables de la población en áreas como Medio ambiente, educación, rehabilitación, no discriminación, género y otros temas de actualidad que siguen afectando a las poblaciones.

En El Salvador como se ha dicho ya, es FUNDEMÁS, quien realizó el esfuerzo de consolidar una visión única con empresarios comprometidos con sus empresas y su entorno, las alianzas que esta fundación ha constituido, le ha permitido ganar más adeptos pues dentro de esta alianza se encuentran 105 empresas que reportan algún tipo de acción derivada de sus políticas de RSE. Muchas de las empresas se adhieren al llamado Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual consiste en diez principios que deben regir el comportamiento empresarial de aquellos que se adhieren a él sobre protección de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente, transparencia y anticorrupción. Estos principios están basados en convenciones y declaraciones de seis agencias de la ONU (*Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito*)¹². Cada uno de los miembros de este Pacto, deben reportar sus avances a través de informes anuales de resultados sobre las buenas prácticas de RSE

A pesar de que solo un 18% de las empresas en Latinoamérica han sido declaradas como “Inactivas” al seguir sin entregar esta información después de tres años de adherirse al Pacto o de un año desde la última comunicación. A priori no parecen porcentajes muy negativos, pero si comparamos con el total mundial resulta que de las empresas que pertenecen al Pacto Mundial que han sido declaradas “Inactivas” en el mundo el 35% se encuentran en Latinoamérica, cuando su participación no llega al 20%. Es decir que las empresas de la región firman, pero luego no cumplen lo pactado en un porcentaje mayor al de otras regiones. Las cifras son similares para las declaradas “No Comunicador”

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la

¹¹ Vives and Peinado-Vara, “RSE En America Latina.”

¹² Ibid.

progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto, en primera instancia, la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y los procesos de producción hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas, basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirlas por otras de mayor alcance.

En una primera aproximación al concepto de alianza estratégica como una de las respuestas empresariales a la globalización, debemos establecer una diferencia inicial entre las alianzas «ad hoc» formadas entre empresas movidas en gran medida por intereses inmediatos o tácticos, que no suelen ser duraderas y que no tienen en cuenta los aspectos estratégicos de la actividad empresarial; y lo que para nosotros y en el presente contexto consideramos alianzas estratégicas que son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. Se trata, en definitiva, de aumentar la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen.

Todo lo anterior en términos empresariales, es común estar frente al establecimiento de alianzas estratégicas, que permiten una buena práctica de acuerdos y competitividad sana, al asumir la RSE a través de una alianza estratégica también se vuelve imprescindible que se definan los objetivos y algunas características como las que se presentan:

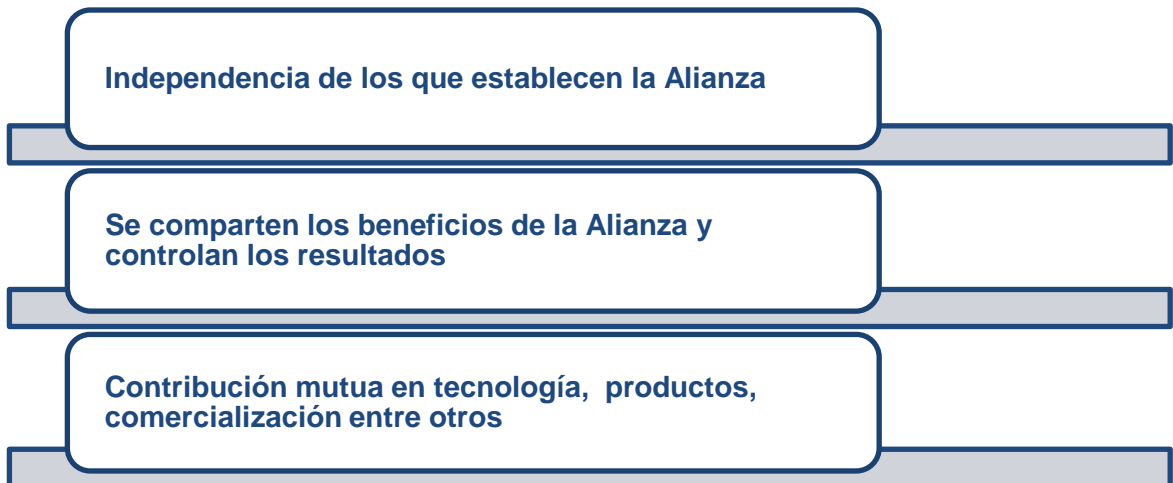


Ilustración 1 Objetivos y Características de las Alianzas Estratégicas

Las empresas que establezcan una alianza estratégica deben seguir siendo independientes en su funcionamiento y sistema productivos que desarrollan, es decir que no puede considerarse alianzas estratégicas la absorción o una adquisición por deuda, litigios u otros medios, ya que hay una parte que se ve disminuida puesto que su poder de decisión está limitado. Tampoco puede

considerarse una alianza estratégica la filiación de una empresa local a una multinacional, puesto que dicha alianza sería desventajosa puesto que los beneficios y resultados normalmente los controla la multinacional de forma estratégica. Por último, no son alianzas estratégicas los acuerdos para conceder licencias y franquicias, por cuanto no exigen la transferencia continua y mutua de tecnología, productos o cualificaciones de unos socios a otros.

En términos administrativo empresariales, es común para las empresas o ISFL el establecimiento de alianzas estratégicas donde se adoptan formas de hacer las cosas, por lo tanto, al establecimiento de estas alianzas siguiendo las características mencionadas, podemos afirmar que la RSE se relaciona con este tipo de acuerdos puesto que para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible es importante delimitar los campos de acción de cada actor o stakeholders. El establecimiento de una alianza estratégica entre dos o más empresas dentro del enfoque de la RSE, deberá convertirse en un principio fundamental para difundir y compartir conocimientos y buenas prácticas que mejorarán dichos procesos, generando el desarrollo de nuevos conocimientos en la construcción de una política de RSE a nivel nacional y regional.

FUNDEMÁS en su memoria de labores del año 2022, presentan los resultados de sus acciones en favor de la promoción de la Sostenibilidad Empresarial, en su mensaje el director de la fundación menciona “Los empresarios tenemos en la sostenibilidad la mejor inversión de nuestras organizaciones, porque abarca la cadena de valor, nuestros colaboradores, nuestras comunidades, nuestro medio ambiente, dicho en otras palabras, a nuestra sociedad”¹³. El objetivo general de una estrategia empresarial sostenible es integrar los factores medioambientales y sociales en los objetivos empresariales, sin dejar de beneficiar a sus interlocutores con ganancias financieras, en otras palabras, la sostenibilidad es el concepto de operar como de costumbre, sin dejar de comprometerse con la responsabilidad medioambiental y social.

1.3 La RSE y su relación con las Organizaciones Sin Fines de Lucro

Las ONG, de aquí en adelante OSFL u organizaciones sin fines de lucro, surgieron como respuesta a problemas sociales específicos que requerían de la presencia de un ente regulador cuyo objetivo máximo y que define a todas estas organizaciones es “la realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva”¹⁴ el origen de estas organizaciones se da al surgimiento de la primera organización creada en 1838 denominada *Sociedad Antiesclavista Británica y Extranjera*. En 1859 se creó la Cruz Roja Internacional cuyo objetivo específico era la atención médica y de primeros auxilios de los heridos en combate por la batalla de Solferino, independencia de Italia; a continuación, una línea de tiempo que resumen el surgimiento de las OSFL desde un enfoque de caridad y apoyo a víctimas de conflictos,

¹³ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), “Reporte de Sostenibilidad 2022,” *Reporte Anual - FUNDEMÁS*, 2022, 1–23.

¹⁴ Mario Andrés Pinzón Camargo, “El Papel de Las ONG y Sus Alcances En La Responsabilidad Social Empresarial,” *REVISTA OPERA* 5 (2013): 121–34.

hasta la actualidad donde se están enfocando en temas específicos de apoyo a las minorías y excluidos:

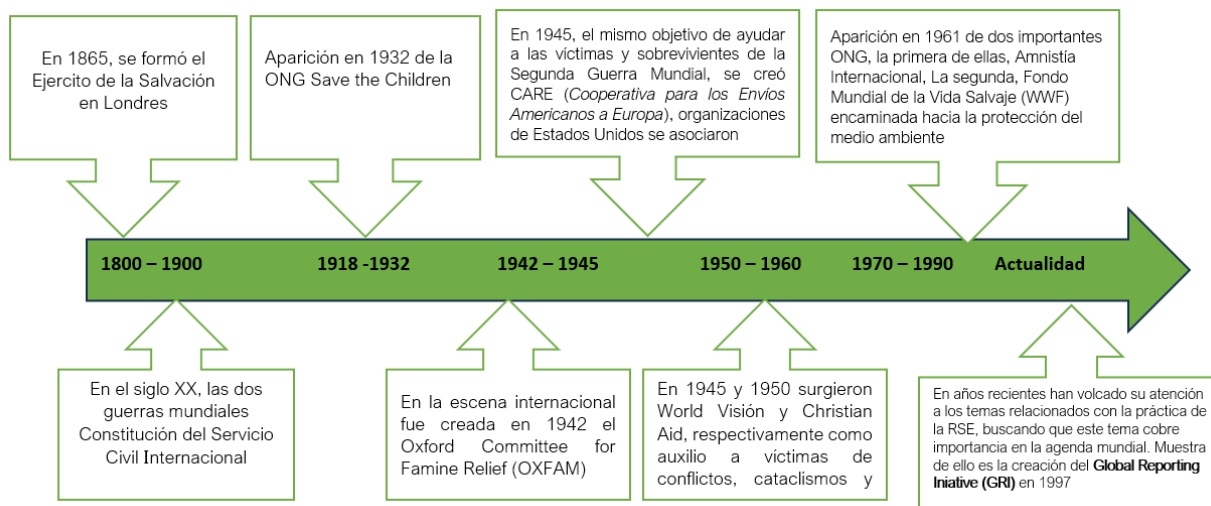


Ilustración 2 Línea de tiempo del surgimiento del término RSE. Elaboración propia

Las OSFL, han contribuido de manera activa después de acontecimientos de conflictos y guerras mundiales, en el caso de nuestro país en la década de los años 80, las organizaciones sociales surgieron como respuesta a las constantes violaciones a los derechos humanos por parte del Estado y su sistema de seguridad corrupto, estas organizaciones en muchas ocasiones fueron acompañados por la institución religiosa católica para levantar la voz en contra de las atrocidades cometidas por las fuerzas de seguridad estatal, fue así como parte de la inspiración cristiana del Concilio Vaticano II, Pablo VI hizo un llamamiento a la responsabilidad personal y colectiva de los cristianos en la vida social, en términos apremiantes: “Hoy más que nunca la Palabra de Dios no podrá ser proclamada ni escuchada si no va acompañada del testimonio de la potencia del Espíritu Santo, operante en la acción de los cristianos al servicio de sus hermanos, en los puntos donde se juegan su existencia y su porvenir”, este momento histórico permitió que la iglesia se abriera hacia el mundo, y a inicios de los años sesenta, surgieron de la Iglesia Católica, organizaciones de asistencia para la población pobre, bajo el nombre de CARITAS, las cuales desarrollaron funciones de recepción de ayuda alimentaria de instituciones o personas, tanto a nivel nacional o internacional, para luego distribuir entre familias necesitadas. En muchas ocasiones se donaba ropa y medicina a familias pobres.

Durante el conflicto armado continuo el trabajo de las organizaciones religiosas que buscaban paliar la difícil situación de las comunidades rurales más vulnerables, apoyando en alimentación, protección y salud; en el año de la firma de los Acuerdos de Paz en el país, 1992, las respuestas del gobierno frente a estas iniciativas, fue la creación de la Comisión Nacional de Desplazados (CONADES), en este periodo se iniciaron, en el país, las operaciones de la Cruz Roja Internacional, por su parte, los desplazados crean el Comité Cristiano Pro Desplazados (CRIPDES) en 1984.

Actualmente el país cuenta con una innumerable presencia de organizaciones no gubernamentales, quienes forman el denominado tercer sector, quienes trabajan y dan dinamismo

al país en diversas áreas como: Derechos humanos, protección a la niñez y adolescencia, protección del medio ambiente, servicios de salud, entre otros. Estas organizaciones entre fundaciones, asociaciones, clubes, consorcios y otros tienen una gran presencia a nivel nacional. Las OSFL cumplen un rol prescindible en la construcción de nuevos espacios para las minorías y excluidos de los sistemas públicos, su trabajo con temáticas de RSE también ha sido notoria puesto que a través de Alianzas estratégicas con empresas salvadoreñas han participado en esfuerzos de apoyo a la población más necesitada. Dentro de esta gama de organizaciones de la sociedad civil se incluyen: i) Organizaciones dedicadas a la prestación de servicios a diversos sectores, territorios o comunidades, entre éstas se hallan instituciones de desarrollo, promoción, culturales, filantrópicas, de servicio y de emergencia; ii) Organizaciones prestatarias de servicios y de movilización social; ejemplos de ellas son: organizaciones de medio ambiente, género y derechos humanos; iii) Organizaciones representativas de intereses económicos y sociales de clases, grupos, gremios y comunidades

Se han analizado, en este capítulo, términos desde una visión meramente empresarial y como la RSE es una estrategia que busca asumir la responsabilidad de las acciones en temáticas que afectan a la sociedad global, pero podemos preguntarnos ¿y que hay con el papel de las OSFL y que relación tienen ellas con la RSE? Dentro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, muchas organizaciones han establecido su compromiso por generar un mundo más amigable con el medioambiente, respetuoso de los derechos humanos y más consiente a la Inclusión y la No discriminación, en nuestro país muchas organizaciones en conjunto con FUNDEMAS se han adherido y han establecido alianzas estratégicas con el sector privado a través de la coordinación y establecimiento de características consensuadas.

La importancia de definir los términos o criterios para establecer una Alianza social estratégica, entre una OSFL y la empresa, es fundamental para que puedan adherirse a ciertas políticas de funcionamiento, por lo tanto, para generar esta adhesión debe quedar claro tres etapas, la de formación, Operación y Desarrollo durante la evolución de esta alianza, y durante la implementación es decir la etapa de revolución se requiere hacer los cambios y acciones necesarias, estas etapas se describen en la siguiente tabla:

FACTORES DE EXITO	ETAPAS DE EVOLUCION			ETAPAS DE REVOLUCION
	Formación	Operación	Desarrollo	
	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Claridad de objetivos y expectativas - Dialogo explicito - Identificación de valores comunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Interacciones personales - Identificación y explotación de conocimiento - Extensión de la relación a ambas organizaciones - Desarrollo de la Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Congruencia de objetivos - Combinación compleja de recursos y capacidades - Apalancar la relación con formas innovadoras y creativas - Extender la relación de los stakeholders - Mantener y reforzar la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacidad de adaptación - Alinear objetivos de la relación a los respectivos objetivos estratégicos - Enfrentar desafíos relacionados: al riesgo de perder identidad e independencia percibido por la ONG; a la necesidad de integrar la relación a la estrategia de negocio de la empresa

Tabla 1 Etapas de adhesión entre empresas y establecimiento de Alianzas

Durante la etapa de Formación es necesario que exista un liderazgo dentro de las organizaciones para la toma de decisiones y la consecución del acuerdo a establecer, además de tener claros los objetivos en común y las expectativas de los interesados o stakeholders. En la etapa de Operación se refiere al momento de compartir conocimientos nuevos y la interacción de todos los interesados que participen en la toma de decisiones.

Para la consecución de la Alianza en la etapa de Desarrollo se conforman los objetivos en los que existe congruencia, los recursos y capacidades que pudieran compartirse, y sobre todo el mantenimiento de la confianza como un lazo unificador de este proceso. Las OSFL son instituciones que han evolucionado en las últimas décadas, y su accionar a nivel mundial es cada vez mas visible, pues acompañan el proceso del desarrollo sostenible confluyendo en situaciones que buscan el mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad social.

En el país con el caso de FUNDEMAS, existen cerca de 60 OSFL que forman parte de la fundación, y que establecen alianzas importantes con el sector privado, a través del espacio y acompañamiento teórico-practico que le brinda la fundación; esta constante interacción entre las organizaciones y personas responsables de la relación de colaboración, es un factor clave en el desarrollo de una alianza social estratégica. En la etapa de operación, el creciente número de interacciones entre los stakeholders es un constituyente para descubrir “¿Quién sabe sobre qué...?” e intercambiar información y conocimientos. Además de interrelacionarse debe haber un esfuerzo por extender la relación a distintos niveles dentro de las organizaciones mediante la implicación de los empleados y la participación de los tomadores de decisión. Así, por ejemplo, como en el país, el ejemplo de una alianza estratégica en España con el caso de GRUPO VIPS y la OSFL denominada HazloPosible, ya que esta ha contribuido significativamente en el desarrollo de su política de integración socio-laboral, uno de los motores centrales del crecimiento de su negocio y de su reputación corporativa¹⁵.

A manera de cierre de este capítulo podemos asegurar que se ha logrado conocer y definir sobre las Alianzas Estratégicas y su importancia en la consecución de los objetivos de la RSE, además se ha visualizado que han existido y existen acuerdos explícitos entre las empresas privadas y las OSFL, que han venido evolucionando históricamente siendo participe el Estado como otro de los actores iniciales de este tipo de convenios.

¹⁵ Marcel Planellas and Lourdes Urriolagoitia, *La Alianza Estratégica Entre Grupo Vips y Fundación HazloPosible*, 1st ed., 2009, http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/10906_Alianza_Estrategica.pdf.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS OSFL EN EL PAIS Y SU RELACION CON LAS ICFL QUE IMPULSAN LA RSE

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro, en adelante OSFL, son entidades que realizan diversas actividades en beneficio de sus stakeholders y que buscan impulsar el desarrollo sostenible a través de sus intervenciones; actualmente en el país, el referente de la RSE es la FUNDEMÁS pues es la organización que la promueve como un modelo de gestión dentro de las empresas, haciendo uso de acuerdos o alianzas estratégicas con diversas instituciones, es decir que incorpora a su estrategia de negocios aspectos como la ética empresarial, la gestión del medio ambiente, calidad de vida de los colaboradores, etc. Claro está que la RSE debe comunicar porque contribuye a la reputación de la empresa, pero antes debe consolidarse dentro de las empresas, en sus diferentes áreas de trabajo, ya que con ello contribuye y fortalece la congruencia de la organización al interior como al exterior de la empresa.

Teniendo claro que el concepto de la RSE está en construcción, podríamos contribuir diciendo que es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente, se propone una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados con la RSE, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como, por ejemplo: acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social, sostenibilidad, entre otros.

En el presente capítulo se describe la búsqueda de información a través de técnicas de investigación dentro del marco del método inductivo de investigación, los resultados obtenidos y un análisis de los mismos, teniendo dos objetos de estudio importantes que se relacionan en el proceso de la RSE: La empresa privada o ICFL y las OSFL; lo anterior permite cumplir el objetivo de “Caracterizar el establecimiento de Alianzas Estratégicas entre las OSFL y las empresas privadas lucrativas con la finalidad de determinar casos exitosos de gestión para visibilizar dichas acciones”

2.1 Metodología, método y técnicas de la Investigación

Metodología:

La metodología hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos¹⁶. La investigación que nos atañe en esta oportunidad está referida al tema de la Responsabilidad Social empresarial, y como la empresa junto a la sociedad civil establecen estratégicamente alianzas de mutua colaboración que permite la efectividad en la ejecución de intervenciones sociales que

¹⁶ Hernández Sampieri, Fernández Collado, and Baptista Lucio, *Metodología de La Investigación*, ed. McGraw Hill Interamericana, 4th ed. (Ciudad de México: McGraw Hill, 2018).

benefician a poblaciones vulnerables. Las características de estos objetos de análisis permitirán profundizar en sus propiedades, por lo que podemos plantear lo siguiente:

OBJETO DE ANALISIS	PROPIEDADES	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
Organizaciones	Sin Fines de lucro	Área de atención a personas con discapacidad
	Con fines de Lucro	Cuentan con proyectos de RSE y Planes estratégicos
La Responsabilidad Social empresarial (RSE)	Alianzas estratégicas existentes	Revisión de casos donde hallan relaciones de cooperación empresa – ONG
	Enfoques priorizados de trabajo	Revisión de casos de apoyo a OSFL de atención a la persona con discapacidad

Tabla 2 Descripción de objetos de análisis y líneas de investigación. Elaboración propia.

2.1.1. Método de Investigación

La investigación será cualitativa, mediante el uso de este método de razonamiento por medio del cual se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares, este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular.

Como se ha dejado claro en apartados anteriores la RSE en el país está siendo aplicada a nivel empresarial de manera más sistemática, es decir de acuerdo a ciertos estándares que instituciones internacionales han establecido como “*requisitos*” para considerar o no a una empresa socialmente responsable; dentro de la metodología para esta investigación se cuenta con métodos específicos y técnicas concretas a implementar, que responden a la tipología cualitativa, que permiten generar datos empíricos para analizarlos e interpretarlos. Ya que dentro de la metodología cualitativa se busca analizar fenómenos y procesos sociales en su contexto natural, los datos se obtienen a través de estrategias prácticas y de observación participante, además de técnicas de interacción directa. Por lo tanto, se realizarán visitas a las OSFL además de Empresas Privadas.

Además, se utilizarán fuentes de información primarias como entrevistas, diálogos e interacciones y fuentes secundarias como la bibliografía, artículos de revistas, informes generados sobre la temática, entre otros documentos previamente elaborados que existan.

Los enfoques cualitativos y Cuantitativos utilizados en conjunto, enriquecen la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento.

Sobre el enfoque cualitativo, mencionado por Hernández Sampieri, el sociólogo Max Weber (1864-1920) señalaba que “además de la descripción y la medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno”¹⁷, sus aportaciones sobre el individualismo metodológico, como su nombre lo indica es ante todo un método, es decir, un modo de abordar los problemas sociales que privilegia su “individualidad histórica”, por lo que brindaba reflexión importante en torno a las consecuencias epistemológicas y ontológicas que de este método se derivan.

Por último, dentro del enfoque cualitativo, con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

2.1.2. Técnicas de Investigación

Como queda claro que el método inductivo-deductivo se basa en un enfoque cualitativo-cuantitativo, las técnicas aplicadas en esta investigación están ligadas a recolectar datos numéricos y describir experiencias o conocimientos acerca de la temática.

TECNICA	INSTRUMENTOS ELABORADOS	OBJETO DE ANALISIS
Encuesta	Cuestionario sobre conocimiento de la gestión basada en el enfoque de la RSE, Elaborado con preguntas con opción múltiple sobre la existencia de programas de RSE en la institución y sobre el tipo de alianzas o convenios existentes	Personal de la Organización/empresa que haya facilitado la colaboración de llenar el cuestionario, todos relacionados al tema de RSE en áreas como Recursos Humanos, Gerencia de proyectos, entre otros
Observación No participante	Guía de observación No participante	Este instrumento aplicado en las instalaciones de la Asociación Salvadoreña Pro Ayuda de Personas con Retardo Mental (ASPAPREM) quienes permitan realizar un recorrido de las instalaciones para constatar el trabajo realizado, observando a detalle cada actividad sin que se interrumpiera la rutina de los observados, adentrándose en su vida cotidiana ¹⁸

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Raquel Guereca Torres, Lidia Ivonne Blasquez Martinez, and Ignacio Lopez Moreno, *Guía Para La Investigación Cualitativa: Etnografía, Estudio de Caso e Historia de Vida*, ed. Universidad Autónoma Metropolitana, Primera (Ciudad de Mexico, 2016), www.ler.uam.mx.

Entrevista Semi-estructurada:	<p><i>Guía de entrevista con preguntas generadoras:</i> Es una técnica de recolección de datos en la cual se utiliza una serie de preguntas guía para orientar el tema de la conversación, pero no necesariamente se sigue al pie de la letra</p>	<p>La entrevista se realizó a la Licda. Andrea Torres, directora del Centro de Formación la Rioja que la Asociación Salvadoreña Pro Ayuda de Personas con Retardo Mental, dirige como apoyo a personas con discapacidad.</p>
Entrevista No estructurada:	<p><i>Guía de entrevista no estructurada,</i> cual no se sigue un cuestionario o guía de preguntas, sino que busca generar una conversación espontánea en torno al tema de interés</p>	

Tabla 3 Técnicas e instrumentos aplicados. Elaboración propia

Procesamiento de Datos:

La información obtenida durante la recolección de datos se analizó por medio de la triangulación de datos, entre el análisis de documentos, el procesamiento de la encuesta, la compilación y transcripción de las entrevistas grabadas, y las guías de observación.

Con la sistematización de datos obtenidos con la encuesta se obtuvieron resultados importantes bajo la premisa de identificar la relación entre las OSFL y la empresa privada.

nc Visible: 20 de

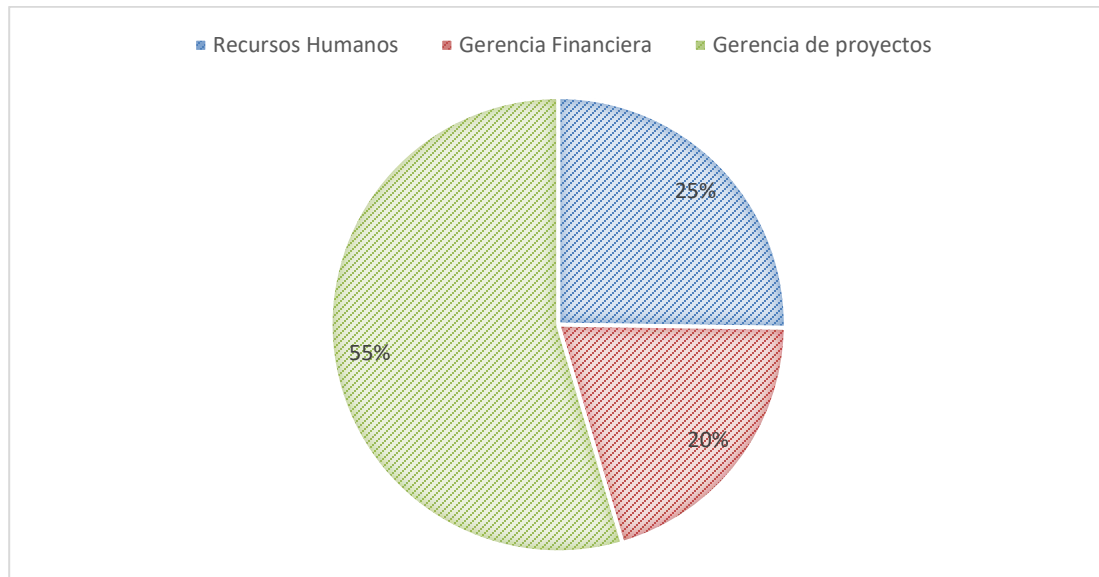
Años	Genero	Area_Despm	RR_RSE	Conoce_RSE	Obj_ppal	Area_Impact	Viable#alianz	Gestion_RSE	Impulsan_RS	Cuales_Conc	Obsta_alianz	Quien_Promu	Beneficio_OS	Promocion_R	PY_Progra...	
27.00	Femenino	Gerencia d...	Si	Si	Modelo de ...	Todos los ...	Si	Todos los ...	Si	Telus Inter...	No responde	Sector Priv...	brindando ...		No	Nosotros c...
40.00	Masculino	Gerencia F...	No	Si	Modelo de ...	Educación ...	Si	Educación ...	No		No responde	Sector Priv...	Mejorar ha...		No	Mas produ...
34.00	Femenino	Gerencia d...	Si	Si	Modelo de ...	Medio Am...	Si	Atención a...	Si	Telus, The ...	Falta de cr...	Sector Priv...	En dotarlo...		Si	Nosotros r...
45.00	Masculino	Gerencia d...	Si	Si	Modelo de ...	Atención a...	Si	Atención a...	Si	The Office ...	Falta de inf...	Sector Priv...	Da mayor ...		Si	A traves de...
39.00	Femenino	Gerencia F...	No	Si	Estrategia ...	Atención a...	Si	Atención a...	Si	Sistema F...	Falta de co...	Sector Pub...	Mayor aap...		Si	Generacio...
41.00	Femenino	Gerencia d...	Si	Si	Modelo de ...	Educación ...	Si	Atención a...	Si	Boquitas D...	Falta de co...	Sector Priv...	Le da las h...		Si	A traves de...
46.00	Masculino	Recursos ...	Si	Si	Estrategia ...	Educación ...	Si	Atención a...	Si	Banco Davi...	Poco inter...	Ambos se...	Proporcion...		Si	Programas...
45.00	Femenino	Gerencia d...	No	Si	Modelo de ...	Educación ...	Si	Educación ...	No		Falta de co...	Ambos se...	Se promue...		No	Ninguno
47.00	Masculino	Recursos ...	Si	Si	Modelo de ...	Medio Am...	Si	Medio Am...	No		Falta de inf...	Ambos se...	Asistencia ...		No	Ninguno
28.00	Femenino	Recursos ...	Si	Si	Modelo de ...	Atención a...	Si	Atención a...	Si	WallMart	Falta de int...	Sector Priv...	Transparen...		Si	Campañas...

Ilustración 3 Base de datos. Elaboración propia

Los datos procesados en la investigación fueron obtenidos con la aplicación de una encuesta con una batería de 11 preguntas (Véase anexo 1: Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial) dirigidas a personas que están relacionadas a la temática de la RSE dentro de sus organizaciones o que laboran en ellas.

2.2. Generalidades de las Fundaciones y OSFL con origen empresarial

Muchas empresas buscan fomentar en el interior de su organización una visión de competitividad, imagen pública y trabajo ético, para ello definen diferentes áreas como las encargadas de poner en marcha las gestiones de la responsabilidad corporativa, por lo que intentan integrar diferentes ámbitos como: Derechos humanos, derechos laborales, medioambiente, intereses de consumidores, entre otros. En los resultados de nuestra investigación se identificaron que las personas que tienen cierta relación con la gestión de RSE dentro de la organización o institución forman parte de áreas como: Recursos Humanos, Gerencia Financiera y/o Gerencia de proyectos.



**Gráfico 1 Área de Desempeño de los encuestados.
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia**

Un 55% de los encuestados se desempeñan en el área de la Gerencia de proyectos, un 25% en Recursos Humanos y un 20% en Gerencia Financiera, en la empresa privada pudo observarse que no hay un área específica sobre el manejo de las herramientas o proyectos con relación al impulso de la RSE. Como se observa en el gráfico 2 un 20% de los encuestados que están dentro de la empresa privada se encuentran dentro del área de Gerencia de proyectos y un 30% dentro del área de Recursos humanos, esto podría deberse a que muchos de los programas que impulsa la empresa privada están dirigidos a las partes interesadas internas, es decir hacia sus mismos empleados, creando espacios de sano esparcimiento, convivios con el personal y sus grupos familiares entre otros programas. Tal es el caso de la empresa TERNOVA quienes impulsan encuentros deportivos con sus mismos empleados en sus diferentes departamentos ofreciéndoles las herramientas y espacios como equipos deportivos, vestimenta, canchas especiales en sus mismos espacios físicos.

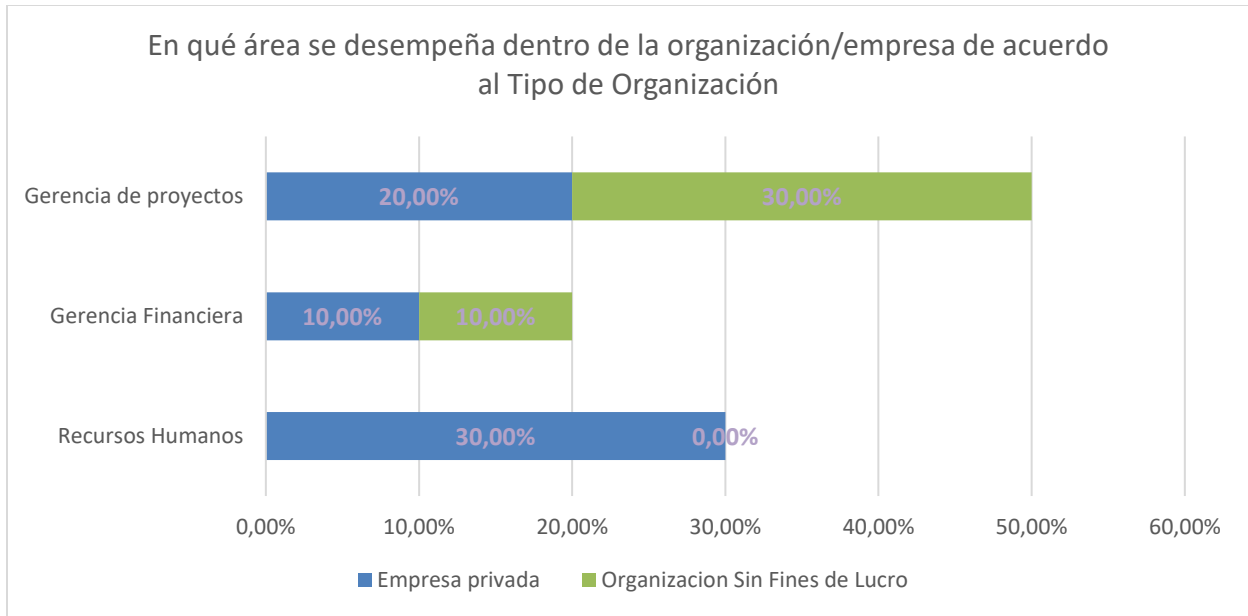


Gráfico 2 Área de desempeño según el tipo de Organización entrevistada. Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Las OSFL en cambio, no poseen una unidad o un departamento que se relacione a la responsabilidad social empresarial, pero en algunas consultadas y que son beneficiarios directos de algunos proyectos de RSE se desempeñan en áreas como la gerencia de proyectos en un 30% y en el área Financiera un 10%

De las personas consultadas sobre la temática de la RSE el 70.70% dijeron estar relacionados con las gestiones enfocadas a este modelo y un 29.30% dijo que No lo estaba.

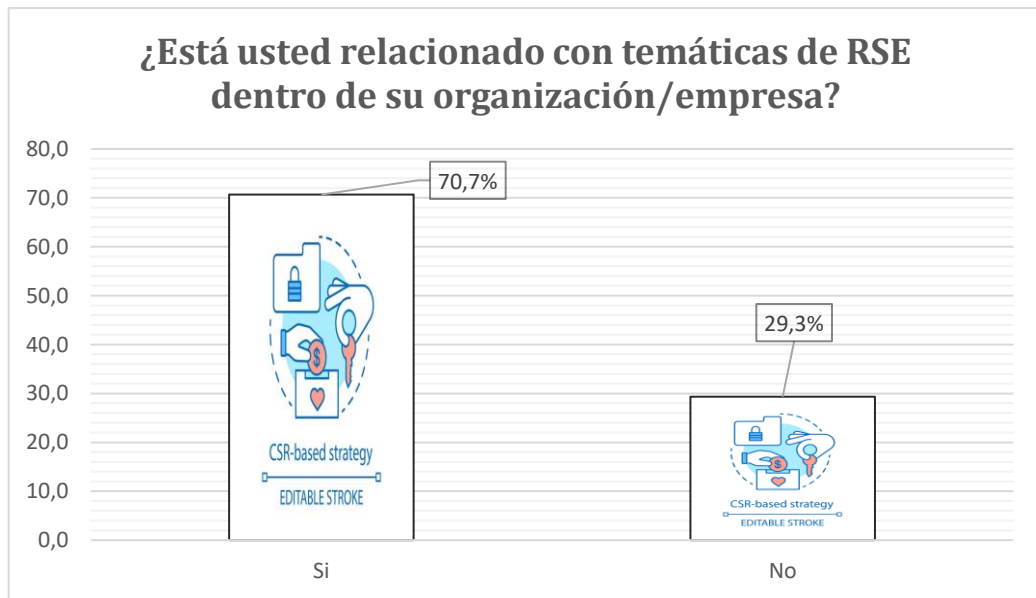


Gráfico 3 Relación del encuestado con la temática de la RSE. Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Pese al resultado anterior, el 100.0% de las respuestas fueron positivas al consultarles sobre si conocían acerca del concepto RSE, podríamos concluir que, a pesar de no estar familiarizado con el proceso, las personas que se relacionan a la planificación, desarrollo o gerencia de proyectos ya sean de instituciones privadas o del tercer sector, tienen conocimiento sobre el concepto de la RSE en desarrollo y sus implicaciones en la sociedad en general.

Dentro de los resultados también es importante mencionar que el 80% de los encuestados considera la RSE como un modelo de gestión empresarial, esto a pesar de que aun hay ciertas confusiones sobre el término. Solo el 20% de los encuestados consideraron que la RSE es simplemente una estrategia publicitaria que utilizan las empresas y sus negocios para mejorar su imagen frente a sus consumidores y público objeto.

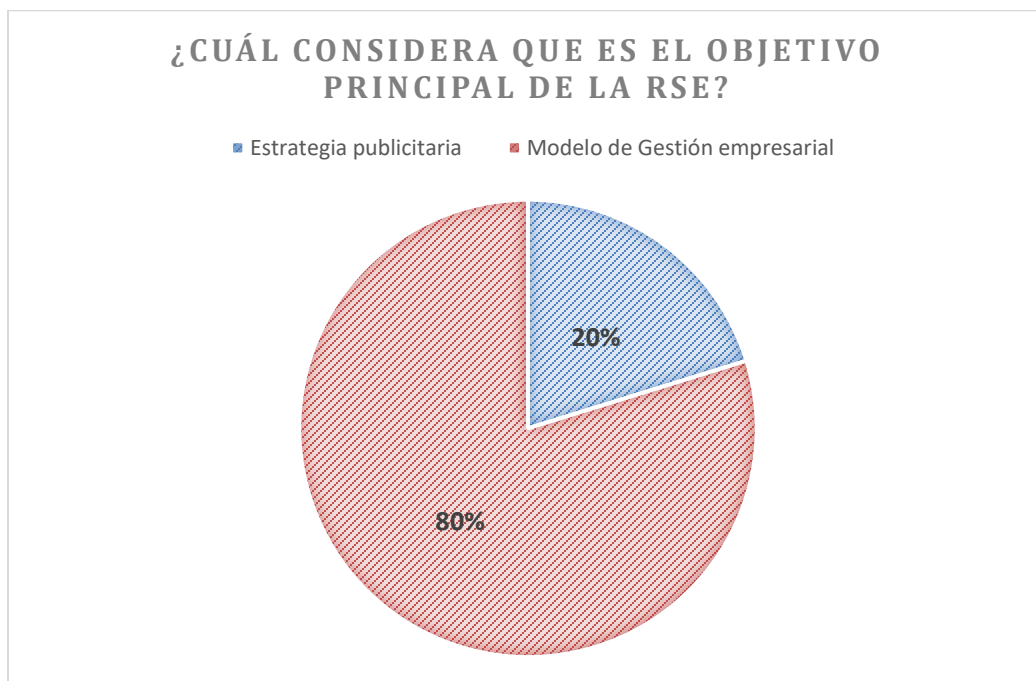


Gráfico 4 Objetivo principal de la RSE.
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Los Gerentes encuestados consideran que la RSE no debe ser considerada como filantropía ni asistencialismo puro, según el Lic. Luis Cerón encargado del departamento de comunicaciones de la Fundación para la Acción Social (FUNDEMÁS) “la RSE es un modelo de Gestión Empresarial, que beneficia el clima organizacional de las empresas y organizaciones, el medioambiente, beneficios a la comunidad, y a los derechos humanos” (Ceron 2023).

El considerar un enfoque de responsabilidad social en las acciones ha obligado a las empresas a estar regidas bajo normas internacionales como la ISO 26000, las cuales obligan a las empresas a impulsar acciones en beneficio de diferentes grupos de interés. La norma ISO 26000 ha sido construida como una herramienta de orientación y énfasis en la integración de la responsabilidad social en las actividades diarias de la organización, ISO 26000 establece claramente que la responsabilidad social debe integrarse en las actividades diarias regulares y continuas de la organización (sección 3.34.) dice: “La responsabilidad social debe ser una parte

integral de la estrategia organizacional central con responsabilidades asignadas y rendición de cuentas en todos los niveles apropiados de la organización”¹⁹

Las normas ISO son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria. Estas normas se institucionalizan dentro de la *International Organization for Standardization*, y sus orígenes se remontan a 1946, como unión de otros organismos que existían previamente y cuyo objetivo era la regulación y establecimiento de estándares para la fabricación, las normas ISO 26000 no es una estandarización obligatoria ni concede una certificación ya que ha sido formada recientemente, es más un código de conducta ética desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) creada en 2005 como respuesta a la creciente globalización y a la necesidad de crear **prácticas empresariales socialmente responsables**; el objetivo de este código de conducta es mejorar las condiciones de trabajo, la gobernanza empresarial y la responsabilidad medioambiental en todos los sectores del mundo. Es importante entender que la norma ISO 26000 no es un conjunto de principios, sino un marco para el desarrollo y la aplicación de las políticas propias de una organización. Esto significa que cada empresa tiene la libertad de adoptar su propio enfoque para aplicar la norma ISO 26000²⁰.

Con respecto a si existen en el país empresas u organizaciones que impulsen acciones de responsabilidad social, un 70% de los encuestados mencionaron que consideran que, Si hay organizaciones que desarrollan procesos de RSE tanto como empresas privadas como organizaciones sin fines de lucro, solo un 30% dijeron desconocer que se pongan en práctica acciones de este tipo, probablemente por desconocimiento del entorno empresarial.

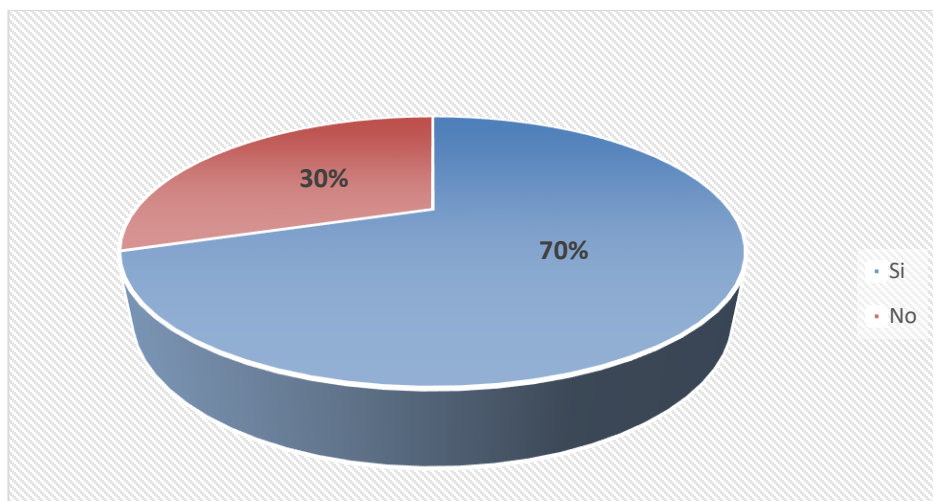


Gráfico 5 ¿Considera que existen organizaciones que impulsen la RSE en el país?
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Además, mencionaron empresas como Almacenes Siman, Sistema FEDECREDITO, La empresa tecnológica internacional TELUS, Banco Davivienda, Boquitas Diana, entre otros todas

¹⁹ Boris Ricardo et al., “Guía De Responsabilidad Social Corporativa: Norma Iso 26000:2010,” *Revista Mikarimin* 4, no. 2528–7842 (2018): 61–72.

²⁰ Ibid.

estas empresas destacan por programas de responsabilidad social reconocibles y que han impactado en el público consumidor y en sus empleados y su talento humano. En el cuadro siguiente se presentan algunos programas existentes dentro de estas empresas los cuales son reconocidos por los encuestados:

¿Qué empresas u organizaciones conoce usted que impulsen programas de RSE?	¿Qué Programas podrían mencionar de estas empresas u organizaciones?
TELUS INTERNATIONAL	Como parte de su programa de RSE se creó el Comité de Inversiones Comunitarias. la cual desde el año 2012, ha destinado \$900,000 a la financiación de proyectos sociales, beneficiando a más de 46 mil salvadoreños, con especial énfasis en la niñez, juventud y el desarrollo de las mujeres.
SISTEMA FEDECREDITO	Realiza programas de apoyo a la educación a través del Programa de Becas para la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera, donaciones a Hogar de Ancianos, Copa de futbol FEDECREDITO
Banco DAVIVIENDA	Desarrolla programas en tres áreas: Medioambiente, Social, Económico y Gobierno. Impulsando los proyectos de INCLUSION LABORAL y CULTIVARTE. Participación en los programas de conservación de tortugas marinas en Costa Rica y El Salvador, el programa de conservación de manglar en El Salvador
Almacenes SIMAN	Esta es una de las empresas más reconocidas a nivel nacional y poseen uno de los programas pioneros de la RSE en el país, algunos de sus programas son: Inauguración de Hogar Infantil ALSISA, Instalación de Clínica empresarial para cada empleado y sus familias; Apoyo con Becas estudiantiles, entre otros programas.
AES/CLESA	La empresa impulsa la RSE en temas como la educación en eficiencia energética, la inclusión económica y la igualdad de género, así como la protección de los recursos naturales y la biodiversidad, son abordados a través de nuestros ejes AES Educación, AES Medio Ambiente, AES Mujer y AES Energía Rural. Uno de los programas más reconocidos es AES Mujer, que se destina al desarrollo profesional e inclusivo de las mujeres salvadoreñas.
BOQUITAS DIANA	RSE impulsada mediante una estrategia orientada a generar valor económico, social y ambiental, para impactar positivamente las comunidades donde operan, con programas como DIANA es reconocida por ser pionera en la Responsabilidad Social Empresarial, forma de trabajo desde su fundación por los señores Tesak y Olano. Esto ha generado un alto compromiso de su gente hacia la excelencia de los productos y los procesos en DIANA, lo que demuestra que la RSE es claramente un elemento que genera competitividad y éxito.
INGENIO JIBOA	El Ingenio JIBOA promueve la creación de espacios recreativos para potenciar el aprendizaje y el desarrollo de las comunidades rurales, especialmente de su zona de influencia. Esta empresa junto a otros socios ha creado la Fundación Azucarera Salvadoreña, quienes han creado espacios recreo-educativos en las comunidades atendidas por el Ingenio JIBOA, durante el mes de diciembre de 2016 se realizaron fiestas navideñas en los municipios de: Apastepeque, San Vicente y San Pedro Masahuat, beneficiando a más de 600 familias.

Tabla 4 Empresas que impulsan programas desde la RSE

Según datos de la Fundación para la Acción Social FUNDEMAS, las empresas han reconocido la importancia de la gestión de la RSE lo cual se ha evidenciado en muchas de las prácticas que realizan tanto con sus empleados como con la comunidad en general. Se han retomado aspectos que la misma fundación ha hecho de conocimiento para aquellos empresarios que buscan adentrarse al proceso de modernización de sus modelos de gestión. Actualmente el modelo de RSE que se aplica en el país está en su mayoría basado en los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, debido a su gran trayectoria en esta materia, sin embargo existen diversos organismos que se encargan de extender certificaciones para las empresas que realizan prácticas estructuradas de RSE, algunas de estas certificaciones requieren de una inversión adicional a los aportes de RSE mientras que otras son de inclusión voluntaria sin embargo siempre están sujetas a auditorias por parte de los organismos multilaterales que las respaldan y deben cumplir con una serie de indicadores que les son proporcionados, tal es el caso de iniciativas como El Reporte Global de las Naciones Unidas o las variantes sociales de las normas ISO²¹.

En las gestiones de la RSE como un modelo de negocios, tal y como lo conceptualiza FUNDEMAS, el trabajo operativo de las organizaciones sin fines de lucro es limitado, puesto que no todas logran el apadrinamiento o el beneficio de programas venidos desde enfoques empresariales, pero si es importante señalar que existen alianzas estratégicas entre ambos sectores; en los resultados que arrojo la investigación se consultaba a los encuestados que definieran ¿Cuáles consideran que son los obstáculos para establecer alianzas estratégicas enfocadas a la RSE? Como se aprecia las respuestas estuvieron enmarcadas en la falta de conocimiento del modelo de gestión RSE y los beneficios que dirigen sus impulsores a las partes interesadas.

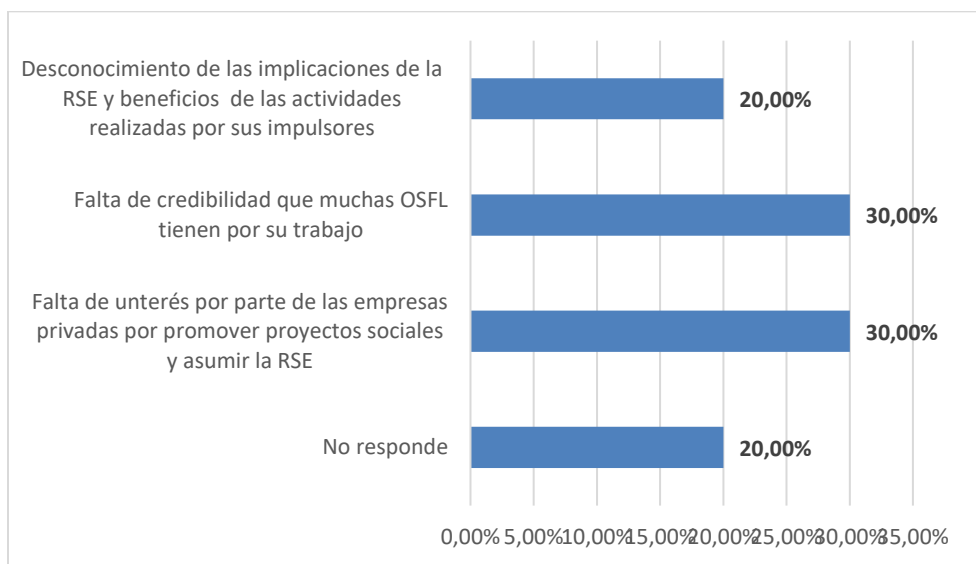


Gráfico 6 Obstáculos de la aplicación de la RSE.
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Otro dato importante que arrojo la encuesta es que el 30.00% menciono la falta de credibilidad de las OSFL en el público en general, esto puede deberse a la situación político social que atraviesan las organizaciones por la persecución que muchas han sufrido por parte del aparato estatal, lo cual ha minado la imagen de estas frente a la sociedad en general. Para contextualizar

²¹ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), *Guia Inicial RSE*.

un poco, en el año 2021 se dio a conocer una propuesta de ley denominada Agente extranjero que regularía el trabajo de las OSFL y sus formas de financiamiento, en la misma fecha la Fiscalía de El Salvador allanó las sedes de al menos siete organizaciones no gubernamentales en una supuesta investigación por corrupción, lo que defensores de derechos humanos catalogaron como "*persecución política*". La investigación que dio pie a estos allanamientos arrancó a petición de una comisión especial de la Asamblea Legislativa, de amplia mayoría oficialista, que también investiga administrativamente la asignación de recursos en legislaturas anteriores.

Esto puede responder a el porque los encuestados mencionaron la falta de credibilidad de algunas OSFL para impulsar alianzas estratégicas con el sector privado en el marco de la RSE. También otro 30.0% de los encuestados considera que la empresa privada muestra poco interés por promover proyectos de beneficio social a las partes interesadas, ya que no es una exigencia de ley sino más bien una conducta responsable y voluntaria para con la sociedad, dentro de las respuestas a esta misma pregunta me parece interesante mencionar lo que la Arquitecta Isa María Ramírez, de la empresa Gris S.A. de C.V. menciona "*Falta de conocimiento y convencimiento de los beneficios de la implementación adecuada de la RSE, lo cual deriva en aspectos económicos. Nadie está dispuesto a invertir en algo que no le dé resultados a corto plazo* (Ramírez Najera 2023)" importante ya que desde una visión empresarial el modelo de gestión, o modelo de negocio, implica además de beneficios para los externos ganancias de los impulsores corporativos y no solo en imagen si no también en mejoras de su red de producción. Crear o impulsar alianzas estratégicas entre el sector privado y el sector privado es un tema que merece ser estudiado puesto que ambas partes podrían beneficiarse de ello, ya hay claros ejemplos de ello en nuestro país.

El 60.00% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que quien debe impulsar el uso de un modelo de RSE es la empresa privada; pero también llama la atención que el 30% menciona que ambos sectores el público y el privado, y un 10% menciona que debe ser impulsados por ambos sectores (se entiende por publico el entorno de trabajo de las OSFL). Una de las instituciones mas fuertes y que esta trabajando desde hace 40 años en el tema de la RSE es la fundación FUNDEMÁS, un gran referente en nuestro país de trabajo articulado entre los sectores empresariales, queda pendiente desarrollar mecanismos de apoyo entre las OSFL que tienen mucho que ofrecer, especialmente en lo que a logística, trabajo de territorio, desafíos comunitarios, se refiere y otros procesos estratégicos que por su naturaleza conoce a plenitud.

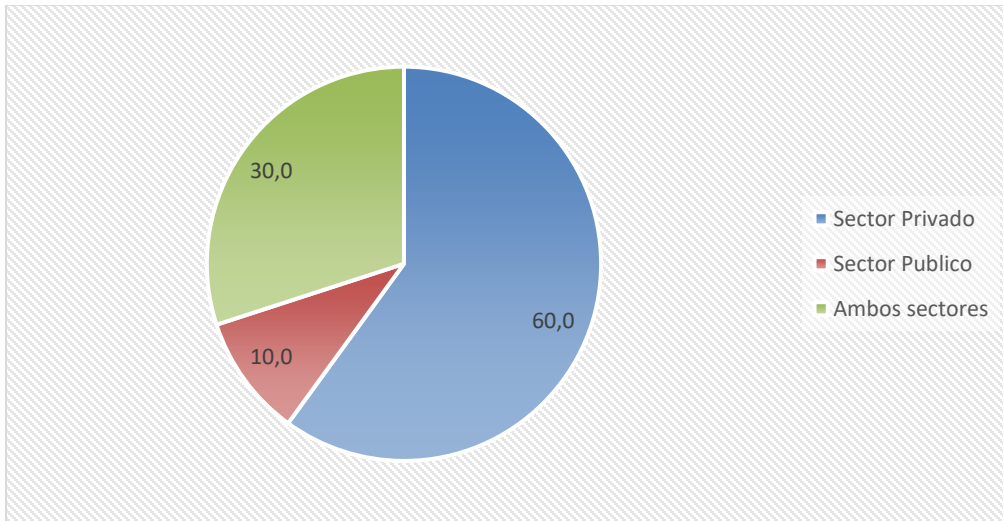


Gráfico 7 En su opinión ¿Quién debe promover el uso de la RSE?
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Dado que una cooperación entre los sectores de la sociedad busca generar impactos positivos en las partes interesadas, para poner en práctica acciones de beneficio social, modelar nuevas formas de gestión y mejorar la imagen pública de la empresa; es interesante ver las respuestas que vertieron los encuestados a la pregunta ¿en que beneficia la RSE a las OSFL? El 10% de los encuestados mencionaron que con la RSE se promueve la inclusión de los sectores vulnerables y marginados de la sociedad; y se reduce el asistencialismo lo que genera programas autosostenibles socialmente.

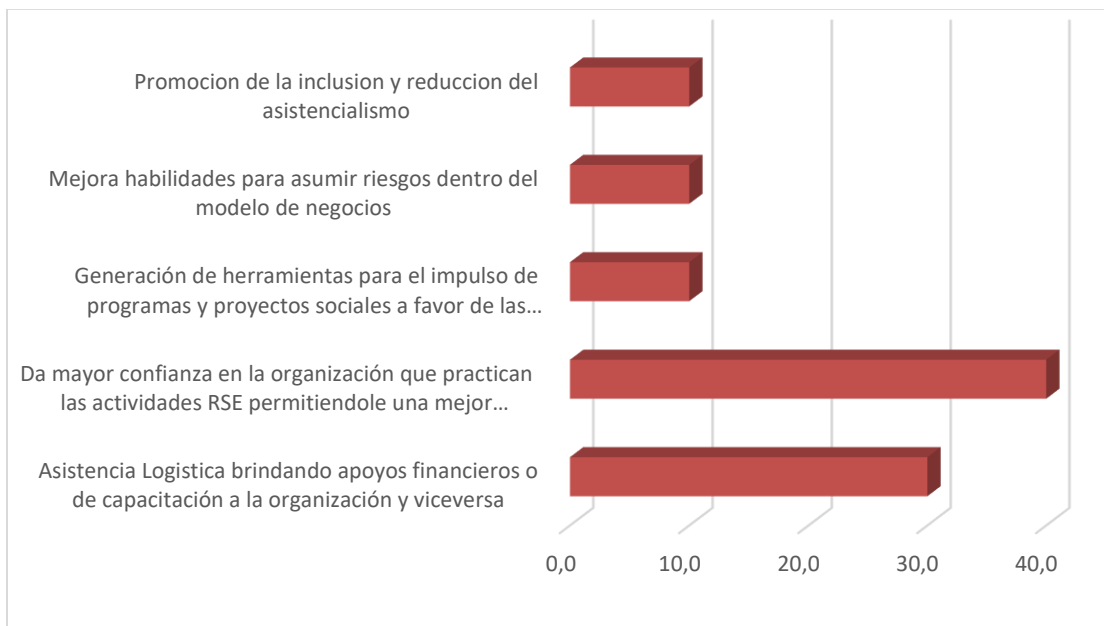
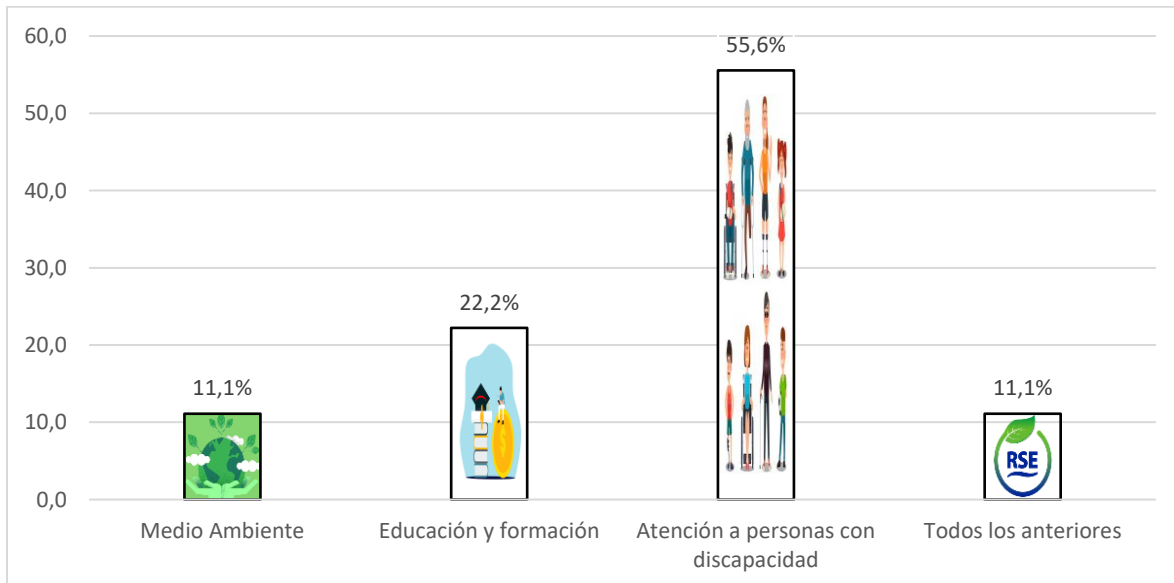


Gráfico 8 Beneficio de la RSE a las OSFL.
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia

Otro 10.00 % dijo que con la aplicación de una gestión enfocada en la RSE mejora las habilidades para afrontar los riesgos y monitorear acciones desarrolladas en este modelo de negocios. Un 10% mas dijo que las OSFL que participan activamente en la gestión de RSE tiene herramientas para poder buscar financiamiento y realizar programas o proyectos de beneficio a la sociedad en general. Un 40.0% de los encuestados dijo que las OSFL tendría mayor credibilidad y confianza porque estas prácticas les permiten tener mayor visibilidad mostrando transparencia en sus gestiones; un último 30.0% de los encuestados dijo que las OSFL se benefician brindando asistencia logística y apoyando con capacitaciones las cuales les generan apoyos financieros mejorando su funcionamiento.

Los gerentes de proyectos, financieros u otros que están relacionados con la aplicación de herramientas en procesos de proyectos sociales tienen cierto conocimiento del modelo de gestión de RSE, esto es importante porque, a pesar de ser un concepto aun en construcción y que en nuestro país no tiene una regulación legal puesto que no existe un marco jurídico que la ampare, sienta las bases de lo que debería incorporar una alianza estratégica entre la empresa privada y las OSFL procurando así crear un pacto genérico que incluya los elementos básicos para este modelo.

En los resultados de esta investigación el 44.4% de los encuestados dijo que la Educación y formación es el área en el que más evidenciado está el trabajo de la RSE, ya que se impulsan proyectos de beneficio a la educación de niños, niñas y adolescentes creando programas de educación continua además de formación en modelos de negocios de emprendimientos que les ayudan en su economía familiar. Uno de estos impulsores es TELUS internacional empresa tecnológica con presencia en muchos países que desarrolla este tipo de proyectos dentro de su programa de RSE para empleados y partes interesadas.

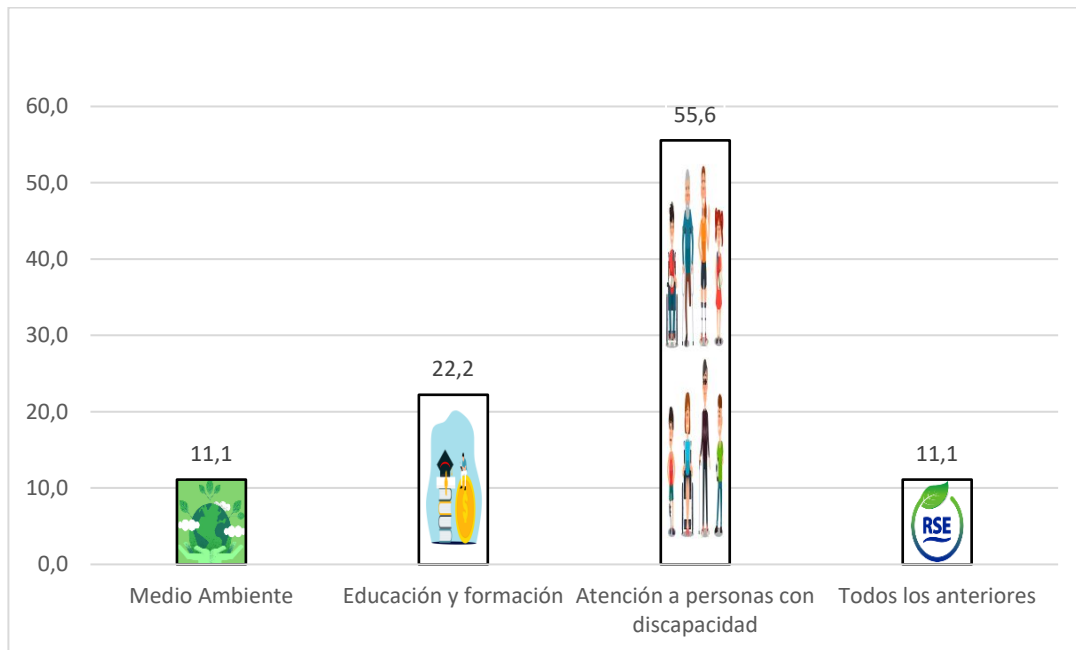


**Gráfico 9 ¿En qué áreas considera genera mayor impacto la RSE?
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia**

Además el 24.2% menciona que es en el área de Atención a personas con discapacidad en donde se genera mayor impacto con la RSE, en la entrevista realizada a la Directora del Centro de

Formación de la Rioja, de la Asociación Salvadoreña Pro Ayuda de la Persona con Retardo Mental (ASPAPREM), comentó que reciben apoyo de empresas como WaltMart y Super Selectos para contratar a los alumnos que se certifican en su centro de formación por medio de convenios temporales para insertar laboralmente a estas personas con discapacidad intelectual.

Un 20.20% menciona que el impacto de la RSE se refleja de mayor manera en proyectos en pro del Medio Ambiente, como las campañas de reciclaje que realiza la empresa Ternova, proyectos de limpieza de lagos y ríos en el país entre otros proyectos que se han dado a conocer. Un restante 11.10% dijo que la RSE tiene un impacto en todas estas áreas o ámbitos de la vida cotidiana y la sociedad en general. Los resultados varían un poco cuando se le solicita al encuestados que mencione a que áreas según su apreciación deberían aplicarse la gestión de RSE, pues un 55.6% dijeron que las intervenciones bajo el enfoque de empresa socialmente responsable debería de aplicarse en el ámbito de atención a las personas con discapacidad; un 22.2% menciona que es la educación la que debe verse mayormente impactada, un 11.1% dijo que el medio ambiente y otro 11.1% dijo que todas las áreas son importantes y que debe aplicarse este modelo de gestión.



**Gráfico 10 ¿En qué áreas o intervenciones debe aplicarse la gestión de RSE?
Resultados de Encuesta sobre RSE, agosto 2023. Elaboración propia**

2.2.1. Situación actual de las OSFL que atienden a personas con discapacidad

Las OSFL en el país tienen mucha presencia, muchas de ellas han sido constituidas con la finalidad de ofrecer soluciones a los diversos problemas que como sociedad enfrentamos a diario, muchas de ellas trabajan en ámbitos como la educación, la salud, lo laboral y lo medioambiental, todos ellos teniendo como sujeto principal o beneficiario a la población más vulnerable y excluido

de los beneficios o acciones sociales del sector público, buscando solventar aquellas deficiencias que no puede abarcar el estado o gobierno del país.

De acuerdo al programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD, las Organizaciones No Gubernamentales, ONGs, han sido la fortaleza y el alivio para millones de personas que han sido marginadas de los servicios más elementales como: la salud, la alimentación, la educación, la seguridad pública, vivienda, entre otras ²². Estas organizaciones también han colaborado en el país para que su desarrollo sea sostenido y han contribuido a fortalecer áreas como: la educación, el medio ambiente, la salud, el desarrollo organizacional comunitario, el género, la emergencia y ayuda humanitaria, la asistencia a la niñez, la asistencia jurídica, la vivienda, las artes y la cultura, entre otros.

En El Salvador surgieron las ONGs con la creación de la Cruz Roja Salvadoreña, en marzo de 1885. Fue hasta la década de los 40's a los 50's, que surgen más ONGs, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña, de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos. A partir de la década de los 80's las ONGs tienen su mayor participación en El Salvador, debido al conflicto armado, en esta época tuvieron la oportunidad de operar en una forma decisiva, creciendo cuantitativamente y cualitativamente, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando de este modo, al fortalecimiento de la sociedad civil salvadoreña. En esta época las ONGs y Fundaciones se involucraron en los procesos de reinserción tanto de los excombatientes de la fuerza armada como de la guerrilla, y estaban involucradas en una gran diversidad de temas y asumiendo una gran diversidad de roles realizando proyectos sociales, productivos y micro financieros.

Desde el año 2000, algunas de estas instituciones que apoyaron durante la guerra fueron desapareciendo o reduciendo su ejecución por la falta de recursos, al contrario de otras, que se fueron especializando. En el año 1996, surge la Ley de Asociaciones y Fundaciones Salvadoreñas sin Fines de Lucro, constituyéndose las OSFL bajo las figuras de Asociaciones o Fundaciones, sin fines de lucro. Justamente a partir de esta fecha que empiezan a surgir las Fundaciones lideradas por el sector empresarial con el propósito de que estas ejecuten proyectos sociales, inversión social, filantropía y de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

Según datos del Ministerio de Hacienda en el año 2017 se tenían registradas cerca de 4712 organizaciones, entre fundaciones y OSFL, teniendo una diversidad de actividades de intervención entre las más destacadas podríamos mencionar a 166 organizaciones ambientalistas, 193 que realizan actividades de desarrollo comunitario, 393 Desarrollo integral y 48 dedicadas a actividades de rehabilitación, en la siguiente ilustración se puede apreciar el tipo de actividad y la cantidad de organizaciones dedicadas a esos rubros:

²² FUNDEMÁS, “Aporte De Las Fundaciones Y Organizaciones No Gubernamentales A La Comunidad,” *Estudios de RSE*, 2016, 1–23, <https://fundemas.org/wp-content/uploads/2022/03/APORTE-DE-LAS-FUNDACIONES-Y-ORGANIZACIONES-NO-GUBERNAMENTALES-A-LA-COMUNIDAD.pdf>.

Actividades	Cantidad	Actividades	Cantidad
Agricultura, agropecuarios	70	Gremiales	308
Ambientalistas	166	Desarrollo Industrial	10
Asistencia ancianos	26	Informática y Jurídico	36
Auxilio, auto motociclismo	26	Desarrollo Integral	393
Beneficencia científica	200	Desarrollo Local	30
Benéficos	175	Meteorología y mitigación de riesgo	10
Científica y cívica	25	Mujeres	52
Comercial	46	Niñez	58
Comunicaciones	28	Optometrista y parapsicología	60
Cultural	202	Patronatos	1
Demográfica	3	Pesqueras	3
Dentales	5	Políticas	5
Deportivas	10	Protectora de animales	6
Derechos Humanos	17	Rehabilitación	48
Desarrollo Humano	103	Religiosos	1745
Desarrollo Comunitario	193	Restauración	11
Economía y Negocios	3	Salud	132
Empleados estatales	4	Salud VIH SIDA	24
Empresariales	57	Sectas	9
Excombatiente	18	Seguridad	19
Familia	10	Desarrollo Social	61
Filosofía	1	Sociocultural, sociología	6
Financiera	18		

Ilustración 4 Tabla de datos presentados por FUNDEMAS, sobre organizaciones existentes en el país y su actividad

En los últimos años las OSFL si bien se han establecido como agentes de desarrollo en el país, también han sufrido desgaste y muchas han dejado de funcionar, de ahí han surgido esfuerzos desde la empresa privada por abrir espacios de desarrollo y apoyo a su entorno inmediato enfocándose dentro del modelo de RSE.

Desde la entrada en vigor de la Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad, se han solicitado en el país esfuerzos porque se cumplan los acuerdos de dicho convenio, firmado por el Ministerio de Trabajo y que dicta que toda persona con discapacidad posee derechos inherentes que emanan desde la Constitución de la Republica y que se potencializan con dicha convención internacional.

En el tema de discapacidad, la información oficial más reciente en El Salvador data de mayo del 2007, al ejecutarse el VI Censo de Población y V de Vivienda, en el cual se determinó que la población total del país era de 5,744,113 personas, de las cuales 235,302 fueron identificadas con alguna discapacidad. Esta cifra representa el 4.1 % del total de la población salvadoreña, información que muestra una falta de datos estadísticos reales y actualizados, ya que esa mínima información no refleja cuántas personas con discapacidad habitan en el país, dónde viven ni en qué condiciones se encuentran, la cual contrasta completamente con los informes publicados por la Organización de las Naciones Unidas²³.

Las OSFL que están trabajando directamente en la atención a las personas con algún tipo de discapacidad, al menos según datos generados por FUNDEMAS, son 12 siendo:

²³ Procuraduría para la defensa de los Derechos Humanos (PDDHH), “INFORME ALTERNATIVO EL SALVADOR 2008-2013,” vol. 2013 (San Salvador, 2013).

- 1) Asociación de Padres, Madres y Familiares de Hijos/ Hijas con Discapacidad de El Salvador "Los Angelitos".
- 2) Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador.
- 3) Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" - ALGES.
- 4) Asociación Cooperativa del Grupo Independiente Pro Rehabilitación Integral de R.L. "ACOGIPRI".
- 5) Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física.
- 6) Centro Salvadoreño de Tecnología Apropriadada "CESTA" - Amigos de la Tierra El Salvador.
- 7) Asociación de Capacitación e Investigación para la Salud Mental "ACISAM".
- 8) Hogar de Parálisis Cerebral "Roberto Callejas Montalvo" - HOP AC.
- 9) Fundación Sendas El Salvador.
- 10) Asociación Salvadoreña de Sordos El Salvador.
- 11) Asociación Salvadoreña de Personas con Discapacidad de Oriente -ASDO.
- 12) Hogar La Rioja para Personas con Discapacidad Intelectual y ASPAPREM

Muchas de estas OSFL han recibido, sobre todo desde la filantropía y el asistencialismo, financiamiento y apoyo con actividades que no inciden de manera permanente en el trabajo realizado por las organizaciones. Ahora bien, si estas organizaciones tuviesen la oportunidad de crear alianzas estratégicas con la empresa privada ¿Cuál sería el impacto de estas OSFL en el modelo de gestión por RSE? Pasar de la filantropía pura a un mecanismo más participativo e innovador, en el que estas organizaciones impactaran en la vida de sus beneficiarios directos y generaran más conciencia en la población sobre la necesidad de la inclusión laboral, el financiamiento de proyectos de apoyo técnico, entre otros.

Al cierre de este capítulo, se han identificado las características que poseen las alianzas estratégicas existentes a la fecha en nuestro país, y casos exitosos de programas que a nivel nacional han impactado a la población beneficiaria, esto permitió identificar las falencias de las alianzas y la necesidad del establecimiento de mejores condiciones para dar cumplimiento a los objetivos empresariales y de las organizaciones sociales adaptando ambos en un complejo modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial. Por otra parte, se ha dado cumplimiento al objetivo de enumerar aquellas OSFL que trabajan en nuestro país por las personas con algún tipo de discapacidad y que buscan integrar al mundo laboral.

CAPÍTULO 3

ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN ENFOCADA EN LA RSE

El generar acuerdos, convenios y alianzas entre uno o varios actores ha sido una forma aceptable y razonable de incorporar visiones distintas en la búsqueda del cumplimiento de un solo objetivo, según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) es un Pacto o convención, unión de cosas, gobiernos o personas que concurren a un mismo fin, muchas alianzas consignadas han resultado en esfuerzos importantes que han cambiado y creado acontecimientos que modelaron el rumbo histórico de la sociedad.

Las coaliciones estratégicas entre individuos y/o sujetos sociales ha trascendido en muchos ámbitos de la vida en la sociedad, por ejemplo, los acuerdos de paz firmados en El Salvador en 1992, significó una alianza importante entre dos bandos contrarios, así también alianzas que busquen el beneficio de muchos se vuelven parte estratégica de objetivos en común. En el ámbito de proyectos y desarrollo sostenible, el sector privado y el tercer sector tienen muchos puntos y objetivos en común, sobre todo ahora que en todos los medios de comunicación están informando continuamente sobre los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. En estos últimos años, muchas empresas están enfocándose en conseguir que su modelo de negocios sea responsable socialmente, haciendo compatible su actividad empresarial con criterios éticos, que tengan en cuenta la sostenibilidad del planeta y la justicia social, empresas internacionales, nacionales y de ámbito autonómico empiezan a estar de acuerdo en crear sinergias y participar como agentes de cambio social.

La primera pregunta que surge al tratar de las alianzas estratégicas es la de ¿por qué se originan?, ¿cuáles son sus motivaciones?, ¿cuáles son sus fines?, en definitiva ¿cuál es su razón de ser? 24. En este sentido, las empresas tienen muchas razones para tejer relaciones estratégicas con organizaciones no lucrativas. Las OSFL deben aprovechar esta oportunidad y ofrecer de forma proactiva una serie de propuestas interesantes y proyectos sociales para poder presentarlos como propuestas de colaboración con el mundo empresarial. La normativa ISO 26000, proporciona un marco para la implementación de la responsabilidad social, pero como no es una ley, sino una responsabilidad ética empresarial, esto abre la oportunidad de establecer las alianzas de acuerdo con las necesidades de cada país y sus realidades de casa, conociendo esto las partes involucradas se trazan las alianzas.²⁵

En este capítulo se abordarán ideas que buscan “Enumerar las OSFL dedicadas a la atención de personas con discapacidad que promueven la inserción de éstas al mundo laboral y la inclusión con la sociedad en general con un enfoque de RSE” esto a través de una propuesta para el establecimiento de las Alianzas Estratégicas y la definición de los roles que debe desarrollar cada actor.

²⁴ Agulló, “Las Alianzas Estratégicas, Una Respuesta a la Demanda Global.”

²⁵ Darío Rodríguez, Rodrigo Flores, and Paula Miranda, “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile,” *Universum* 28, no. 1 (2013): 173–202, doi:10.4067/s0718-23762013000100009.

3.1 Propuestas de alianzas estratégicas entre empresa y OSFL

Las OSFL y las empresas privadas son organizaciones existentes dentro de una sociedad, cada una cumpliendo un rol importante dentro de un sistema funcional el cual dentro de su proceso evolutivo y de adaptación sufre crisis y cambios que lo renuevan ²⁶, en este contexto la suma de esfuerzos para el beneficio de un bien común que transforma la calidad de vida, economía, y realidad social, puede avanzar definiéndose acuerdos que permitan alcanzar metas específicas, para lograr los objetivos, para ello, es necesario tener propósitos en común, definiendo en conjunto estrategias y responsabilidades claras con las diferentes partes interesadas, planificando los resultados a corto, mediano y largo plazo, de manera clara, transparente lo que construirá confianza en la medida que se desarrollen las alianzas.

En los resultados obtenidos por la investigación, los cuales se presentaron en el capítulo anterior, el 60.0% de los resultados sostuvo que el responsable de promocionar alianzas estratégicas debería ser el sector privado, pero también un 30.0% opinaron que fuesen ambos actores, en el presente capítulo se destacan características que permiten visualizar una forma de suscribir acuerdos, colaboraciones o alianzas entre ambos actores, ya que es necesario un modelo o guía que permitan hacer una lista de verificación que se cumpla a cabalidad y formalizar alianzas eficientes, funcionales y de beneficio para ambos actores. Entre las características a considerar podemos mencionar:

- a) La normativa ISO 2600, que proporciona un marco para la implementación de la responsabilidad social, pero como no es una ley, sino una responsabilidad ética empresarial, esto abre la oportunidad de establecer las alianzas de acuerdo con las necesidades de cada país y sus realidades, conociendo esto las partes involucradas se trazan las alianzas.
- b) Las alianzas que se establezcan entre estas partes deben consignar un sistema efectivo de monitoreo y seguimiento que permita conocer el desarrollo de los objetivos y fines de las alianzas y no solo un reporte señalando o cuadrando fondos desembolsados, debe fundamentar los objetivos propuestos con logros en su población meta, de esta forma las empresas como los OSFL, una mayor transparencia con las partes interesadas.
- c) Un plan de negocio y un plan *Fundraising* acoplados a los objetivos trazados de ambas instituciones, en donde se definan los alcances de la visión empresarial y la visión de las OSFL, es decir que la alianza debe incentivar la inversión, pero también el beneficio social de las partes interesadas, y tal como lo señala la autora Laura Noval González, citando a Mezo (2005) menciona: “*Considera que las Organizaciones No Lucrativas (ONL) están recurriendo cada vez más a técnicas que se utilizan en el mundo empresarial, y que se debe actuar de una forma estratégica, fijándose cada vez más en que se hagan las cosas con el objetivo de lograr un mayor impacto de la manera más eficaz posible*”²⁷. Dicho plan de

²⁶ Álvarez Martín A., “Sociedad Civil y Movimientos Sociales En El Salvador de Postguerra,” *Historia Actual Online* 32, no. 32 (2013): 59–71.

²⁷ Laura Noval, “El Fundraising Como Herramienta Clave de Captación de Fondos de Procedencia Empresarial En Las Organizaciones No Lucrativas. Aplicación Práctica,” *Universidad de Oviedo*, 2014, http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29660/6/TFM_NovalGonzalez%2CLaura.pdf.

Fundraising, debe contener como mínimo: un análisis FODA de la situación interna y externa de ambas organizaciones, definición de la población objetivo, entre otros.

- d) Las empresas y las OSFL deben contar con una base de datos que registre donde se pueden implementar procesos que generen cambios integrales para no hacer esfuerzos aislados, para ello es importante establecer un sistema de comunicación entre ambas partes para que cada OSFL desarrolle sus procesos, sabiendo que implementar primero o en paralelo (educación y salud, riesgos, físicos o sociales y economía, entre otros) de forma que se pueda ver cambios en la población objetivo establecido y se pueda comunicar dicho impacto a los ejecutivos de las empresas y responsables de las actividad RSE. Tener una base de datos de las empresas y sus actividades económicas y hacia donde esta orienta su responsabilidad social, permite consolidar el intercambio de ideas entre ambas partes y fortalecer las alianzas establecidas para enfocar la implementación de los proyectos definiendo las responsabilidades de las partes interesadas.

Teniendo en cuenta estas características, será importante en principio valorizar el rol de cada parte interesada dentro de estas alianzas.

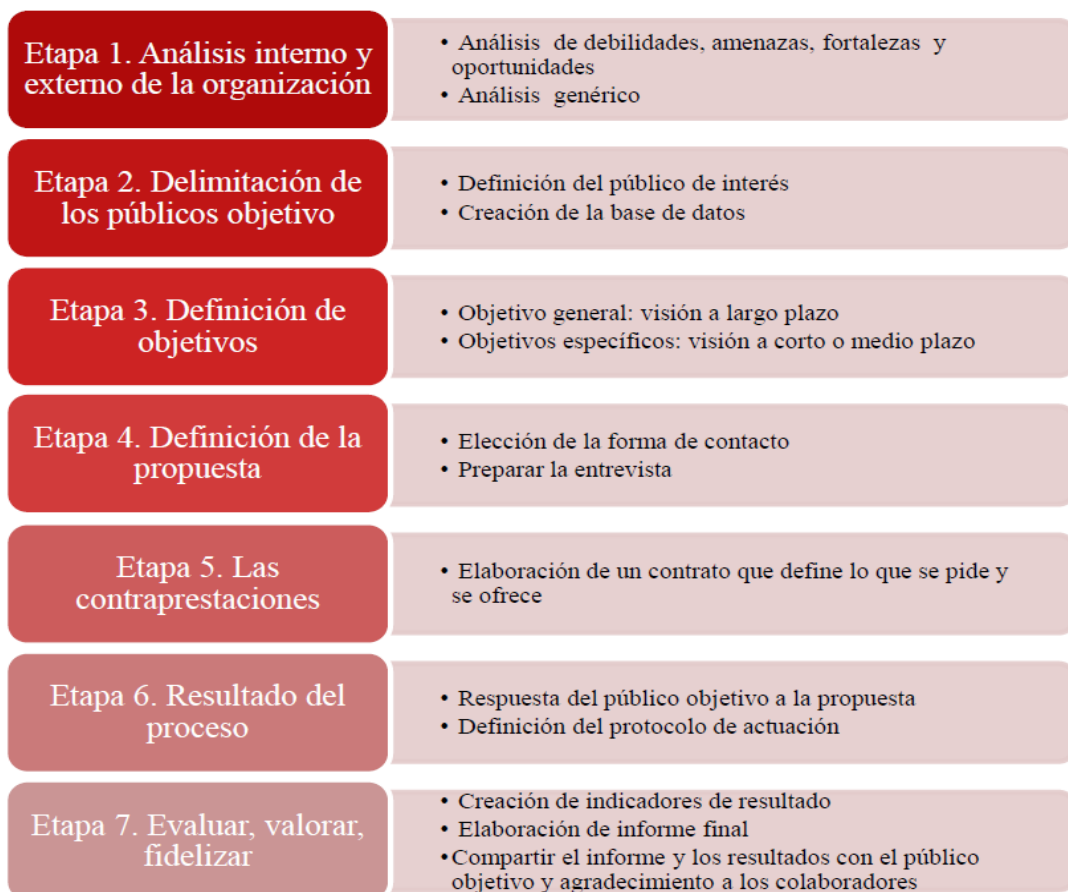


Ilustración 5 Etapas de un Plan Fundraising

Al establecer las alianzas estratégicas entre ambas entidades, la empresa privada y las OSFL, se recomienda establecer continuos esquemas de capacitación para los individuos que participen representando a sus entidades, esto permitirá que sean capacitados en principios de RSE, normativas ISO 26000, tecnologías, sistemas de información y comunicación entre otros temas de relevancia.

Se propone que en la constitución de alianzas estratégicas se consideren conceptos básicos de la gestión de proyectos, que también se aplican y adaptan para iniciativas similares, siguiendo los conceptos del Program Dpro²⁸ las fases de vida de un proyecto son:

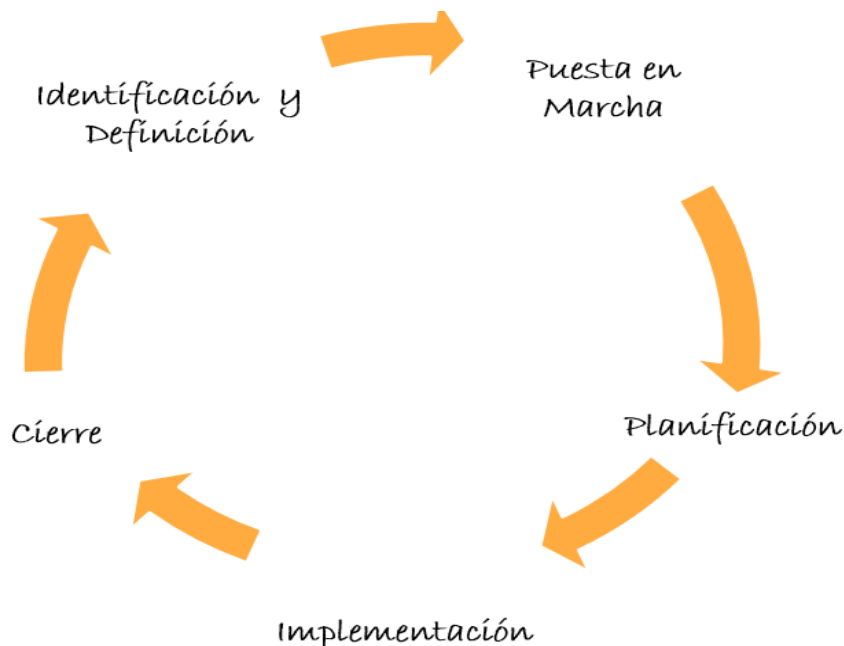


Ilustración 6 Ciclo de vida de un proyecto, bajo el enfoque del Program Dpro. Creado por PM4NGOs

Acotando estos conceptos dentro del establecimiento de una Alianza Estratégica que tenga como objetivo desarrollar intervenciones sociales bajo un enfoque de RSE, se recomienda ponerlos en práctica.

- **Identificación y definición** de los alcances, objetivos, incluyendo diagnóstico FODA de las entidades participantes, para la buena gobernanza de esta Alianza Estratégica.
- **Puesta en Marcha**, referiremos esta fase a la preparación de los equipos responsables, estableciendo la estructura de gobernanza ya sean estos comités o unidades, además esta fase debería permitir el evaluar riesgos posibles durante la ejecución de las intervenciones acordadas, además de realizar un mapeo de las partes interesadas.
- **Planificación**, en esta fase de constitución de la alianza estratégica es importante establecer plazos, generando un cronograma, El cronograma de planificación siempre

²⁸ PM4NGOs, *Program DPro Guide*, 2021, <https://www.pm4ngos.org/program-dpro-2/>.

estará relacionado con el triángulo de gestión, este comprende el alcance de trabajo, tiempo y recursos este último incluye presupuestos, recurso humano, otros, que permita lograr los resultados y objetivos del proyecto. Dentro de esta etapa deberá considerarse un sistema de monitoreo y seguimiento constante de las acciones a realizar.

- **Implementación**, referida a la ejecución de las acciones establecidas en esta fase las partes interesadas y la integración del manejo de personal serán fundamentales. Para este proceso ya tiene que haberse completado y definido a las partes interesadas, tener el plan de comunicación y estrategia de compromiso, ya que todo ello en conjunto permitirá tener una base sólida, al momento de la implementación de las intervenciones acordadas en esta alianza.
- **Cierre**, como todo proyecto bien elaborado estas alianzas deben tener un comienzo, pero también un fin, o al menos un cierre en el plazo propuesto en su constitución para este momento lo suscritos entre ambas entidades debe haber establecido que insumos se requerirán para su cierre, por ejemplo, un informe final financiero, informe narrativo de problemas afrontados y lecciones aprendidas, y un informe final consolidado.

El objetivo de estas alianzas es incluir en las acciones de las empresas socialmente responsables la tecnificación y experticia de las OSFL generando un beneficio para ambas partes, de acuerdo a la compatibilidad de visiones, principios éticos y morales.

3.1.1. Definición del Rol de las OSFL en la gestión de proyectos sociales

Los roles de las partes interesadas deben estar bien definidos para asegurar el éxito de los proyectos, las estrategias no deben ser un mecanismo de entrega, ya que una inadecuada gestión en la que no se planifique no generará impactos; las alianzas establecidas no garantizan el desarrollo de los proyectos por lo que deben ir acompañadas de estrategias específicas bien planificadas. Dependerá del alcance del proyecto y la estructura y tipo de organización el eficiente desarrollo o no de estas alianzas.

De acuerdo con el alcance del proyecto y su capacidad, se puede asignar roles para una debida ejecución donde su desempeño en la planificación para la ejecución del programa, con su respectivo monitoreo y control, la gestión del riesgo, mediación de conflictos, teniendo comunicación sobre el proyecto y su desarrollo con las partes interesadas, estos procesos permitirán tener un cierre de proyecto quedando evidencia de los cambios realizados por la ejecución del proyecto.

Es posible señalar que, por medio de las alianzas, las OSFL persiguen dar cumplimiento a objetivos sociales referidos al desarrollo y cohesión social en diversas áreas. Así, distintas OSFL destacan que las alianzas de colaboración permiten mejorar habilidades de inserción laboral en

discapacitados o generan un impacto real en la vida de personas económicamente necesitadas.²⁹ Desde sus orígenes las OSFL jugaron un rol de apoyo y filantropía, las OSFL asumen la provisión de nuevos servicios con alta eficiencia en su capacidad de gestión, pues su función en el sistema social no solamente es ser portadoras de un espíritu solidario o canales de altruismo, en sí una función destacable, sino además, proveedoras de servicios a públicos crecientemente segmentados en sus necesidades y demandas, que tienen una rápida dinámica de cambio y que deben legitimarse ante el Estado y el sector empresarial como organizaciones válidas, sobre todo en su capacidad de gestión³⁰.

La colaboración entre empresas con afán de lucro y OSFL puede observarse, entonces, bajo un nuevo prisma. Las organizaciones con fines de lucro mejoran su imagen ante sus *stakeholders*, entre los cuales se debe destacar la comunidad en que están insertas, la opinión pública general, los clientes y también sus propios empleados, quienes muestran mayor disposición a comprometerse con una organización que apoya actividades altamente valoradas por la sociedad; este mejoramiento de la imagen contribuye, además, a atraer postulantes de mejor calidad y a enriquecer la cultura organizacional.

Un rasgo significativo de las OSFL es la administración de los recursos, sean estos recursos humanos y/o económicos esto les permite una mejor y mayor participación, aumentando los niveles de compromiso entre las partes interesadas, que se pueden traducir en responsabilidad, liderazgo y como resultado se obtendrán cambios muy visibles. Los roles asignados o asumidos dentro de un enfoque de RSE, independiente del tamaño de la empresa siempre serán generadores de cambios, aunque no hay una fórmula establecida, pero, se tiene claridad entre las funciones de las partes involucradas, se puede tener una solución que mejor se adapte a las necesidades y los equipos concedores del proceso y sus estrategias pueden dedicar tiempo a las prioridades para los roles habituales para la gestión del cambio.

Dentro de una alianza estratégica enfocada a la RSE el rol de las OSFL se ve difuso puesto que pocas instituciones empresariales consideran establecer convenios con una organización que no busca sus mismos objetivos, para poner un ejemplo de éxito en este tipo de alianzas podemos mencionar a nivel internacional el caso del Grupo VIPS y la Fundación HazloPosible, la cual se ha mantenido por dos años consecutivos y de forma colaborativa entre ambas partes dejando para la OSFL una captación de fondos exitosa y la puesta en marcha de proyectos de beneficio a sus Stakeholders, La alianza social estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible revela los retos que los socios pueden enfrentar en cada etapa del ciclo de vida de una alianza social y los factores que les permite alcanzar con éxito el desarrollo de la misma³¹.

También, en El Salvador desde 1982, durante el conflicto armado se creó la Fundación Teletón Pro Rehabilitación FUNTER, la cual desde hace más de 40 años trabaja al servicio de las personas con discapacidad física de El Salvador, su caso es uno de los pocos socios colaborativos

²⁹ Darío Rodríguez, Rodrigo Flores, and Paula Miranda, “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile,” *Universum (Talca)* 28, no. 1 (2013): 173–202, doi:10.4067/s0718-23762013000100009.

³⁰ Bohldar, “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [12].”

³¹ Planellas and Urriolagoitia, *La Alianza Estratégica Entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible*.

entre una OSFL y el sector público, es decir el apoyo del estado. FUNTER, Presta servicios de rehabilitación integral a niños, jóvenes y adultos con discapacidad física y afectaciones del sistema neuromusculoesquelético, nace como una respuesta a la necesidad de contar con centros de rehabilitación integral para la alta población con discapacidad física de El Salvador, la cual se vio incrementada luego del conflicto armado que dejó como resultados a miles de personas con discapacidad adquirida. En 1982 nace el evento TELETÓN, el cual es una réplica de similares programas a nivel internacional para la búsqueda de financiamiento, con la iniciativa del CLUB ACTIVO 20-30 busca apoyar a las personas con discapacidad física en el país. Se realizaron 5 eventos TELETÓN para apoyar al Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral, en 1982, 1983, 1984, 1985 y 1987 en la construcción y equipamiento de 3 Centros de Rehabilitación, que aun a la fecha funcionan eficientemente (Fundación Teleton Pro Rehabilitación FUNTER 2023).

Este último ejemplo que ha venido desarrollándose en el país ha implicado la firma de convenios temporales, en principio con financiamiento a través de fondos estatales, en la actualidad sus fondos provienen, sobre todo, de empresas privadas interesadas en la filantropía, y de establecer una imagen empresarial de responsabilidad social. Otro caso estudiado en la presente investigación es de ASPAPREM, organización dedicada a la atención de personas con Retardo Mental, en la entrevista realizada a la licenciada Andrea Torres, ella manifestaba que el Centro de Formación dirigido por la organización “realiza diversos convenios con supermercados y empresas de comida rápida para generar el empleo a sus beneficiarios” (Torres 2023)

Como puede observarse hay esfuerzos por parte de las OSFL encaminados a generar estratégicamente acuerdos de beneficios para el financiamiento de sus actividades a favor de su población meta, pero aún falta establecer un mecanismo más eficiente en el que converjan objetivos de financiamiento a mediano y largo plazo, contribuyendo así a generar al interior de las OSFL iniciativas que consoliden alianzas de cooperación con sus Stakeholders, por lo tanto el rol de las organizaciones debe ser activo en la búsqueda estratégica de alianzas que incentiven la cooperación.

Las OSFL salvadoreñas dedicadas a la atención a personas con discapacidad son pocas en número, y cada una cuenta con diversos programas o proyectos que han sido fuente de financiamiento por parte del sector privado y autosostenibles, muchas de ellas buscan a través de capacitaciones y formación empresarial insertar al mundo laboral a personas beneficiarias; en el siguiente cuadro se resumen algunas OSFL identificadas en la revisión de información e investigación de las cuales se obtuvo alguna información, es de acotar que son pocas las organizaciones que dan a conocer sus acuerdos o convenios con otras instituciones o empresas, la información obtenida esta relaciona a verificar si hay presencia o no de la empresa privada en el desarrollo de este tipo de esfuerzos:

OSFL DEDICADA A LA ATENCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	PROYECTOS MAS IMPORTANTES	RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES	PERCIBE FINANCIAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO
Asociación de Padres, Madres y Familiares de Hijos/ Hijas con Discapacidad de El Salvador "Los Angelitos".	Programa Soy Parte, diplomado de "Escuela de formación para el liderazgo y cultura de paz"	Funsalprodese UNFPA UNESCO Asociacion Generaciones de Paz	No
Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador.	Programas de Salud, Empoderamiento Económico y Derechos Humanos. A través de la implementación de la metodología de "Apoyo entre Iguales" que busca contribuir a la recuperación física y emocional de las personas con discapacidad	Se han creado alianzas con Alcaldías municipales y asociaciones de mujeres y feministas, Inter american Foundation, Mintrab, otros	No
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" - ALGES.	Proyecto para la Formación, capacitación y gestión para la autogeneración de ingresos y creación de microempresas.	Alges presenta alianzas y relaciones con todas las organizaciones nacionales dedicadas a la atención de personas con discapacidad	No
Asociación Cooperativa del Grupo Independiente Pro Rehabilitación Integral de R.L. "ACOGIPRI".	Proyecto de producción y Venta de Cerámica Artesanal, que es elaborada a mano por personas con discapacidad con gran experiencia en el área.	Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE), Comunidad de Madrid y Fundación ONCE.	No
Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física.	Inserción Laboral como base para la inclusión social de las personas con discapacidad	Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE), Comunidad de Madrid y Fundación ONCE.	No
Centro Salvadoreño de Tecnología Apropiada "CESTA" - Amigos de la Tierra El Salvador.	"Agricultura- Ganadería, diversa y Soberana"	sin datos	sin datos
Asociación de Capacitación e Investigación para la Salud Mental "ACISAM".	"Sonidos Locales" y "Video comunitario"	sin datos	sin datos

OSFL DEDICADA A LA ATENCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	PROYECTOS MAS IMPORTANTES	RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES	PERCIBE FINANCIAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO
Hogar de Parálisis Cerebral "Roberto Callejas Montalvo" - HOP AC.	Programa de Atención a Déficit Intelectual severo (ADIS) Programa de Formación para el Empleo	Fundación sus Hijos El Salvador Seguros SISA	Si
Fundación Sendas El Salvador.	proyecto #WeDecide "Formación de formadoras en Derechos, Salud Sexual y Reproductivos y Prevención de la Violencia Sexual para mujeres jóvenes con discapacidad".	UNFPA, Alcaldía de Santa Tecla, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Si
Asociación Salvadoreña de Sordos El Salvador.	Promoción del Lenguaje de Señas en El Salvador, enseñándolo en los centros escolares del país. Gracias a su impulso reformo la ley de Educación en su artículo 47, donde se decreta la obligatoriedad de la difusión de LESSA en los niveles básico y medio de educación.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología CONAIPD	No
Hogar La Rioja para Personas con Discapacidad Intelectual y ASPAPREM	Centro de Formación para la Persona con Retardo Mental La Rioja	Super Selectos Dominos Pizza CONAIPD	Si

Tabla 5 Resumen de OSFL dedicadas a la atención de Personas con Discapacidad

3.1.2. Definición del Rol de la empresa en la gestión de proyectos sociales

Las alianzas estratégicas muy definidas en el desarrollo de sus objetivos con una visión establecida sobre su actividad económica y su responsabilidad social tienen una mayor posibilidad de impulsar proyectos con las mejores relaciones al ampliar sus redes de visibilizando el desarrollo de con la implementación proyectos que beneficien a las partes interesadas

En el caso de las empresas, el esfuerzo por desarrollar una relación sistemática e integrada en su cadena de valor con ese grupo de interés disperso y difícil de aprehender que es la comunidad puede facilitar la obtención de mejoras en la gestión de sus procesos y en su capacidad de innovar,

la reducción de sus riesgos y el desarrollo de oportunidades y ventajas competitivas. Es decir, permite abordar más eficazmente las distintas etapas de la gestión de su responsabilidad social. Las ONG actúan, de facto, como canales privilegiados para el conocimiento sobre expectativas sociales y ambientales hacia la empresa³².

Cuando hablamos de cadena de valor, nos referimos a una herramienta estratégica que permite el análisis de las actividades que desarrolla una empresa y esto facilita identificar las ventajas competitivas que se tienen en el mercado³³. Las relaciones de colaboración que tienden a permanecer en el tiempo son aquellas en las cuales se produce un involucramiento activo de ambas organizaciones en torno a los proyectos conjuntos. Otra característica de las alianzas de colaboración perdurables es que pasa a ser valorada como un factor de éxito. Esto quiere decir que un elemento mediador del éxito de la colaboración entre el mundo social y el empresarial consiste en la valoración y respeto mutuos, lo que permite ir afianzando la confianza para el desarrollo de la colaboración.

FUNDEMÁS utiliza en su análisis anual herramientas diagnósticas como:

- i. Análisis de cadena de valor de FUNDEMÁS.
- ii. Mapeo y diálogo con públicos de interés para identificar temas materiales.

Con esto han determinado que su cadena de valor se centra en la generación de actividades para impulsar la sostenibilidad en las empresas, y con ello, impactar positivamente en la sociedad salvadoreña, según la memoria de labores de la fundación el proceso se realiza de la siguiente manera³⁴:

<p>EMPRESA: En el nivel 2, las empresas son el medio que FUNDEMÁS utiliza para impulsar el desarrollo sostenible, a través de la integración e implementación de estrategias de sostenibilidad que abarquen los aspectos económicos, sociales y ambientales.</p> <p>ARTICULACIÓN: Como tercer nivel, FUNDEMÁS busca generar impactos en el país a través de la articulación entre diferentes actores, como gremiales empresariales, instituciones públicas, agencias de cooperación, academia, medios de comunicación y sociedad civil.</p> <p>INCIDENCIA: Mediante diversas actividades y la articulación entre todos los actores sociales y económicos, FUNDEMÁS genera un impacto colectivo que contribuye al desarrollo sostenible de El Salvador.</p>
--

Ilustración 7 Análisis de la Cadena de Valor FUNDEMÁS

El rol de las empresas privadas o con fines de lucro dentro de una alianza estratégica de este tipo debe estar orientada al cumplimiento de la RSE, es decir a que sea la garante que a través

³² Amparo Merino de Diego and Carmen Valor Martínez, “EMPRESAS Y ONG EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE SU RELACIÓN EN LA ESFERA PRIVADA,” *CUADERNOS DE CC.EE. y EE.* 54 (2008): 11–34.

³³ Rodríguez, Flores, and Miranda, “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile,” 2013.

³⁴ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), “Reporte de Sostenibilidad 2022.”

de sus proyectos e impulsos garantice la sostenibilidad de sus actividades, sin poner en riesgo las condiciones sociales de la comunidad y las condiciones medioambientales. Muchas de las empresas que forman parte de FUNDEMAS, según memoria de labores 2022 son 168, conocen las directrices por las que dicha fundación se dirige, además esta misma los capacita. Otras normas importantes que orientan las acciones empresariales bajo una óptica de responsabilidad social son las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, las cuales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos. Contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Las Directrices constituyen el único código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover, estas directrices tienen el objetivo de promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social.

Todavía no se ha desarrollado plenamente un *know how* de la colaboración, lo cual queda en evidencia por la ausencia de estándares o pautas que ayuden a otras OSFL a iniciar alianzas de colaboración con empresas lucrativas. Otro indicador de esto es la inexistencia de planificación y proyección a largo plazo de las alianzas. La insuficiencia de *know how* también se expresa en la diferencia de expectativas entre organizaciones sociales que quisieran proyectar la alianza en el tiempo, mientras las empresas desean desplegar instancias de colaboración puntuales y acotadas en el tiempo³⁵.

Un *know How*, es una estrategia de las empresas que se refiere a ¿Saber – Como?, hace referencia al saber práctico que se obtiene al convertirse una persona o empresa en el objeto de una acción, esta herramienta permite protocolizar una forma de hacer algo, en este caso en la temática de la RSE es muy esencial este paso, ya que permitirá establecer un paso a paso de una alianza estratégica entre las OSFL y la empresa privada.

³⁵ Rodríguez, Flores, and Miranda, “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile,” 2013.



Ilustración 8 Procedimiento del Know-How empresarial

Esta estrategia ayudará a visualizar cual es el rol de cada actor y parte interesada en este proceso de colaboración mutua, ambos compartirán conocimientos cada uno de sus entornos de trabajo, compartirán además experiencias e historias de éxito especialmente en aquellas empresas que ya realiza una labor social con las partes interesadas ya sean estas internas o externas a su organización, el conocer sobre el otro permitirá saber cuáles estrategias convienen y que decisiones son las adecuadas.

3.1.3. Caracterización de una propuesta de Alianza estratégica con enfoque hacia la RSE

Las alianzas con las partes interesadas deber ser integrales tanto en lo interno como con lo externo, económicas o de capital humano ya que un mal proceso puede llegar a dañar en la parte interna de la empresa como también a sus clientes, se vuelve necesario un seguimiento con el objeto de llevar un desarrollo sostenible, generando un valor agregado.

Luego del análisis en los ítems anteriores podemos definir un mecanismo que permita profesionalizar una alianza o convenio estratégico en el que se defina los siguiente³⁶:

1. **Importancia de un comité ejecutivo que gestione las alianzas.** un factor relevante en sus relaciones de colaboración con empresas es la formación de un comité que se establece junto a la empresa, para gestionar las alianzas. Ello permite una mayor integración y colaboración en conjunto, es decir se crea un sistema de gobernanza con todas las partes interesadas en la alianza a consignar.

³⁶ Ibid.

2. **Equipo paritario.** También es recomendable llevar a cabo un trabajo conjunto e integrado con la empresa para sacar adelante los programas y proyectos, tal como un equipo “paritario” integrado por representantes de ambas organizaciones.
3. **Planificación de las alianzas.** En algunos casos, el proceso evolutivo de las alianzas de colaboración ha llegado a un momento en que es necesario planificar, en conjunto con las empresas, las acciones sociales. Ello implica reconocer que la alianza se encuentra en otro momento, que no es de petición exclusiva de dinero, sino de desarrollo de programas en conjunto.
4. **Fidelización de empresas aliadas.** Especial importancia tiene que las organizaciones del sector social logren consolidar relaciones estrechas y permanentes con las empresas donantes, de manera tal que los programas y proyectos que desarrollan en conjunto permitan fidelizar la acción social de la empresa.
5. **Nuevas acciones producto de la alianza.** Un elemento destacable de las relaciones de colaboración es que han permitido ir generando nuevos programas y proyectos a partir de la colaboración inicial. De este modo va cambiando la dinámica de la alianza, introduciendo elementos dinamizadores en la relación.
6. **Institucionalización de la comunicación.** Para monitorear efectivamente las acciones desarrolladas, una comunicación institucionalizada por medio de varios canales e instancias permite desplegar de mejor manera el vínculo instaurado con la empresa.
7. **Profesionalizar la petición.** Es preciso que las organizaciones del mundo social aprendan a formular su petición de recursos de un modo que encuentre sentido en las empresas, lo que pasa necesariamente por establecer un lenguaje en común. Las empresas son organizaciones con fines de lucro cuyo objetivo básico es la obtención de recursos para la reproducción del sistema.

Como hemos visto al caracterizar los tres sectores en que se desempeñan los distintos tipos de organizaciones, las racionalidades que orientan el quehacer de las organizaciones se derivan del sector al que pertenecen. El aprendizaje que deben hacer las OSFL consiste en mostrar que la alianza con una empresa lucrativa puede agregar valor económico a dicha empresa, del mismo modo como debe agregar valor social que sea atractivo para la OSFL. La licencia social, para sólo señalar un ejemplo evidente, agrega un valor económico tan importante, que sin ella ninguna empresa puede operar.

3.2. Ubicación de proyectos sociales en El Salvador gestionadas con enfoque de RSE

Según los resultados de la investigación realizada los proyectos sociales que se ejecutan con un enfoque de responsabilidad social se ubican en los campos de: Medioambiente, Educación y formación. Al igual que las investigaciones realizadas por el referente de la promoción de la RSE en el país FUNDEMÁS, y realizada a más de 400 empresas de diferentes sectores y tamaños productivos, permitieron destacar estos datos en cuanto a la actualidad de la RSE en el país:

- El 78.3% de las empresas indican conocer el significado de RSE y un 11.4% lo intuye. Esto no significa que lo implementan.



Gráfico 11 Investigación realizada por FUNDEMÁS en 2013

- El 96% de las empresas entrevistadas realizan inversiones en la comunidad, principalmente en programas de deporte, salud, educación y capacitación laboral.

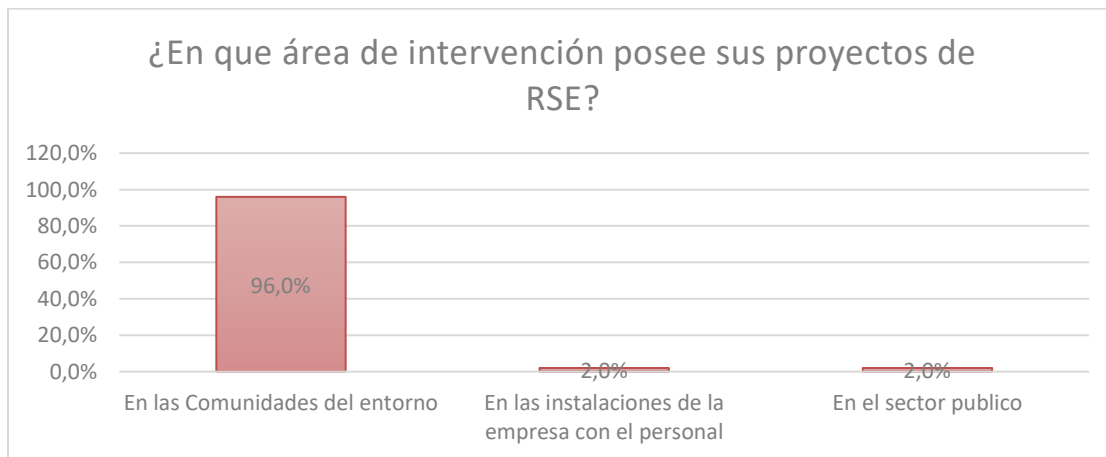


Gráfico 12 Investigación realizada por FUNDEMÁS en 2013. Áreas de intervención

- El 90.8% de las empresas entrevistadas ofrece a sus empleados beneficios adicionales a los de la Ley, como, por ejemplo: capacitaciones, proyectos de balance vida familiar y laboral, programas de recreación, cultura y deporte para el trabajador o familiares o becas de estudio para el trabajador.

- El 50.0% de las empresas encuestadas ha realizado análisis de impacto ambiental de operaciones. Similar número tiene conocimiento de los principales impactos medioambientales o a la salud generada por las actividades de las empresas (51%).
- Anualmente las empresas salvadoreñas destinan \$633 millones de dólares en proyectos sociales

Los proyectos con enfoque de RSE son realizados en casi el 90% por fundaciones originadas desde la visión empresarial, puesto que aun se carece de la confianza hacia las OSFL para que sean estas quienes tecnifiquen estas intervenciones. Estos esfuerzos se ubican en áreas de influencia como la educación, el cuidado del medioambiente y el bienestar social familiar.

Durante el año 2022 se ejecutaron proyectos como: "Alto Impacto Soyapango"; "Mujeres en Acción", "Conectadas" y "Reciclaje Inclusivo", con apoyo de USAID, además de mantener activos los programas permanentes de difusión y sensibilización en RSE, Desarrollo Sostenible, inclusión y otros con las empresas socias de FUNDEMAS. Todos estos esfuerzos se realizaron con una inversión total de \$1millón,488mil 286 dólares (\$1,488.286)³⁷

El apoyo de la Fundación ha sido importante para que empresas homologuen características propias del enfoque de RSE en sus proyectos, en la investigación a través de las encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica se conoció que los proyectos o intervenciones para la inserción laboral de personas con discapacidad son escasas, algunos evidenciados fueron, por ejemplo, con la organización ASPAPREM quienes incentivan la incorporación de personas con retardo mental al ambiente laboral capacitándolos y ofreciéndoles estas herramientas como beneficio económico.

En resumen, los datos anteriores han permitido identificar aquellos casos de éxito, y conocer las OSFL que con su trabajo en favor de las personas con discapacidad han logrado inserción en el mundo laboral, aunque en una escala menor a la deseada es importante resaltar casos importantes que fundamentan el ejemplo a seguir para establecer las alianzas estratégicas entre las OSFL y la empresa privada en favor de este sector más vulnerable de la sociedad.

³⁷ Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), "Reporte de Sostenibilidad 2022."

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pocos empresarios salvadoreños han hecho algún análisis significativo de costo beneficio de sus inversiones en RSE, pero a menudo son vistas como costo adicional en lugar de verlas como una inversión sensata, rara vez se planifican los rendimientos sobre las inversiones y nunca son rastreados de manera sistemática. Esto permite rescatar la esencia de la presente investigación, ya que las Alianzas Estratégicas que se establezcan dentro de un enfoque de RSE entre la empresa privada y las OSFL permitirían mejorar e incorporar conocimientos, experticias y beneficios económicos a ambos actores, dicho esto es importante destacar que las OSFL en su mayoría presentan Planes estratégicos que guían sus acciones durante ciertos periodos de tiempo incorporando dentro de ellos características de monitoreo, seguimiento y evaluación.

A través de la investigación y el análisis de resultados podemos confirmar que los empresarios han entendido y comprendido la importancia de la RSE como mecanismo de posicionamiento en sus acciones de sostenibilidad, siempre y cuando sus *stakeholders* se encuentren conformes y sus inversiones aumenten sus ganancias monetarias. Para las OSFL la implementación de intervenciones con enfoque en la RSE, es significativa puesto que representa una oportunidad de *fundraising* y de apoyo técnico/financiero en el desarrollo de éstas. Las OSFL actualmente están sufriendo un cambio en la composición y procedencia de sus fondos debido a la crisis generada por la pandemia COVID-19, esto sumado a los intentos gubernamentales por socavar indicios de corrupción o mal manejo de fondos provenientes del sector público estatal, las alianzas de RSE representarían una forma de diversificar la captación.

En este último capítulo se desarrollan las conclusiones de la investigación sobre la temática y algunas recomendaciones a implementar como parte del establecimiento de futuras alianzas entre empresa privada y OSFL.

4.1 Conclusiones

A lo largo de los capítulos se hace referencia a la importancia de generar convenios, colaboraciones y alianzas permanentes entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, y para desarrollarlas se necesita un sistema de verificación creíble que permita alcanzar la competitividad global por medio de inversiones en RSE, donde los costos de su ejercicio son sobrepasados por los beneficios económicos. Éstas son tareas compartidas, donde el compromiso de ambos actores es necesario para el logro del éxito sostenido.

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión que se caracteriza por ser un transparente, ético, responsable, sostenible económica sostenible con el medio ambiente, generador de recursos, con objetivos claros y continuo. En síntesis, los 7 principios regidores de la RSE se enfocan en un modelo de gestión eficiente y sostenible, por lo que tanto empresas privadas como las OSFL deben adaptar estos principios como propios³⁸.

³⁸ Ricardo et al., “Guía De Responsabilidad Social Corporativa: Norma Iso 26000:2010.”



Ilustración 9 Siete principios de la RSE. Elaboración propia

Habitualmente se considera que la imagen de la OSFL no es importante puesto que sus intervenciones están más dirigidas a las comunidades que a la publicidad o marketing, pero es importante que en este proceso de captación se cuide la imagen las entidades, que se tenga una perspectiva de marketing, puesto que no sirve cualquier acuerdo con cualquier empresa, y no se puede prestar la imagen de la organización sin investigar previamente a la otra parte del acuerdo y que se hará con ella.

Como se ha desarrollado en el capítulo 3, se han conocido esfuerzos de empresas privadas que trabajan en conjunto con algunas OSFL, los casos son mínimos pero existen en el país y estas se convierten en antecedentes de éxito para establecer las alianzas, en muchos de los casos, si no en todos, son acciones puntuales con acuerdos temporales de cooperación dentro de la dimensión filantrópica de la RSE, pero hay otras que pueden tener una visión más a largo plazo y estas deben ser el objetivo principal de las OSFL a través de su plan de *Fundraising* como se mencionaba anteriormente.

A pesar de la investigación realizada y la búsqueda de reportes no se encontraron datos acerca de las colaboraciones entre empresas privadas y OSFL, es decir datos sobre la distribución y la financiación de proyectos en distintas áreas, los únicos datos a los que se tuvo acceso es a lo que FUNDEMAS ha realizado en el impulso de las prácticas de RSE, en su informe de Sostenibilidad de 2022, pero información específica de la inversión que realiza una empresa privada en un proyecto social es difícilmente accesible. Con un sistema más efectivo de comunicación y rendición de cuentas este escenario podría cambiar, ya que se comprobó que son deficientes.

Además, con esta investigación se evidenciaron algunos desafíos que deberán enfrentar quienes deseen establecer una alianza estratégica en favor del modelo de gestión de la RSE, algunos de ellos son:

- i. Visión estratégica de la sustentabilidad de la empresa, haciéndose cargo de los balances internos y externos a la misma (gestión de grupos de interés)³⁹, buscando la compatibilidad organizacional y el potencial de co-creación en la cadena de valor.
- ii. Transparencia empresarial con rendiciones de cuenta multidimensionales (triple bottom line), es uno de los retos que culturalmente en el país son de los más evidenciados, puesto que como salvadoreños tendemos a evaluar de acuerdo a resultados. Los actores deben establecer sistemas de Accountability comprensibles no solo para ellos sino también para sus stakeholders.
- iii. Adecuación de códigos de comercio a prácticas de gestión de buen gobierno de empresa que vayan más allá de lo formal, es en este punto que se vuelve necesario la fijación de códigos de conducta de ambos actores, ya que deberán adecuarse ambos entornos sin dejar de lado el cumplimiento y legalidad de las normas establecidas en sus campos de acción.
- iv. La promoción de la autorregulación como principio rector de conductas empresariales socialmente responsables, teniendo a la vista criterios éticos que rijan el comportamiento durante el desarrollo de las acciones a desarrollar.
- v. Educación y formación continua de los individuos que conducen el sistema de gobernanza que se establezca en las alianzas consensuadas entre ambos actores.
- vi. Promover sistemas de comunicación eficientes que generen confianzas plenas entre las actividades empresariales y la sociedad en su conjunto.
- vii. *Know How* de paradigmas y modelos de gestión basados en la RSE

Estos desafíos y la respuesta que se les brinde a ellos serán la base, a nuestra consideración, que abrirá el camino al establecimiento de acuerdos, alianzas estratégicas que permitan generar nuevas cadenas de valor basados en la RSE.

4.2. Recomendaciones

Como parte de las recomendaciones principales a esta problemática de la RSE se presenta la propuesta de establecer Alianzas Estratégicas entre empresas privadas y las OSFL, y específicamente en aquellas organizaciones que se dediquen a apoyar a personas con discapacidad. La intención de la RSE es contribuir al desarrollo social de su entorno de una manera responsable y comprometida en 3 distintas dimensiones: Económica, Social y Medioambiental, por lo que el apoyar a una OSFL dedicada al rubro de la atención de las personas con discapacidad ha sido una de las acciones principales de las empresas salvadoreñas.

Se recomienda que para incorporar a las OSFL dedicadas a la atención de las PCD (personas con discapacidad), se hace necesario que la empresa privada tenga una visión estratégica más allá de filantropía, sino más bien de la inserción social de estas personas, es decir no solo “darles” también “enseñarles”, para ello se hace necesario el apoyo de FUNDEMAS, puesto que es el referente de los principios de la RSE en el país. El conciliar el trabajo de las OSFL que trabajan en este rubro con visiones empresariales socialmente responsables se vuelve más alcanzable al definir criterios de aplicación en el establecimiento de alianzas.

³⁹ Vives and Peinado-Vara, “RSE En America Latina.”

Se recomienda dar conocer el trabajo de las OSFL que se encuentran en el rubro de atención a personas con discapacidad, ya que según datos de la fundación solo existen 12 organizaciones creadas en la sociedad civil. Esto permitirá que estas alianzas tengan una base o fundamento sólido, por ello se hace mención de la estrategia del Know – How, saber cómo trabajan las OSFL, conocer sus mecanismos y acciones de éxito lo que demostrara a la empresa privada una imagen más clara.

Otra recomendación importante es que, antes de firmar o acordar algún tipo de alianza, se cree un sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, conformado por individuos capacitados de ambos actores, dicho sistema deberá estar acuerpado bajo un sistema de gobernanza acorde y compatible con ambas visiones, es fundamental considerar que una Gobernanza eficaz permite a las organizaciones tomar acciones en el resto de las materias fundamentales, el gran olvidado en los temas de filantropía es la delegación de responsabilidad y la integración de agentes de interés (stakeholders). ¿Y qué quiere decir todo esto? Pues sencillamente que la RSE no es dar dinero para mejorar la comunidad o contratar a gente de sectores vulnerables o tener campañas de concientización ambiental interna y externa. El tema del que parte realmente la RSE es el de la gobernanza.

La gobernanza estudia mecanismos, procesos y reglas a través de las cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, en este caso se deberá compatibilizar a los entes aliados bajo una misma forma de gobernanza organizacional que eficiente la toma de decisiones. Con todo, las OSFL deberán indicar con claridad los costos económicos que la asociación tendrá para la organización lucrativa y, finalmente, deberá estar en condiciones de garantizar que los fondos otorgados no serán malgastados en una operación burocrática excesiva o en desvío de fondos para fines que no habían sido explícitamente anunciados. Nada de esto implica una pérdida de autonomía para las OSFL, ni tampoco la distorsión de su misión, la cual sigue sumida en la recursión y su auto-mantenimiento y producción.

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
 UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS Y PLANIFICACION PARA EL
 DESARROLLO

Nombre del encuestador: _____	Nº de encuestador: ____
Nombre del encuestado: _____	Nº de encuesta: ____
Fecha de realización: ____ / ____ / ____	Tipo de Organización: Empresa privada ____ Organización Sin Fines de Lucro ____

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Alianzas Estratégicas entre las OSFL para la atención de personas con Discapacidad y el sector privado dentro del enfoque de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador, año 2021-2022.

OBJETIVO DEL ESTUDIO: Identificar el conocimiento de los actores sociales sobre la gestión de proyectos basada en la Responsabilidad Social Empresarial y la existencia de alianzas estratégicas entre empresa privada y ONG

Indicación: Favor de acuerdo a su conocimiento sobre la RSE, responda las siguientes preguntas de forma sincera. El interés de esta encuesta es únicamente conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para el estudio guardando sobre todo la confidencialidad de los datos. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias por su tiempo

Perfil del encuestado					
Edad	<input type="text"/>	Género	HOMBRE	MUJER	OTRO
En qué área se desempeña dentro de la organización/empresa:					
<input type="radio"/> Recursos Humanos <input type="radio"/> Gerencia Financiera <input type="radio"/> Gerencia de Proyectos <input type="radio"/> Otros. _____					
1- ¿Está usted relacionado con temáticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de su organización/empresa?					
	SI		NO		
2- ¿Conoce usted el concepto de RSE?					
	SI		NO		

ANEXO 2

Fecha de entrevista		Hora de entrevista	
Nombre y apellidos de entrevistada:			
Objetivo	Recopilar información sobre la Planificación Estratégica de la Asociación y garantizar que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de metas previstas.		

Entrevista a directora del Centro de Formación Laboral La Rioja

- Sobre la identidad de la Asociación ¿Cuál es la Visión, Misión y Objetivos que se han dispuesto cumplir?
- ¿Cuál es el periodo de cumplimiento del presente Plan Estratégico que posee la Asociación?
- ¿Quiénes son los encargados de elaborar este Plan Estratégico?
- ¿Hay un enfoque específico bajo el cual ha sido construido este Plan estratégico?
- ¿La Asociación cuenta con personal especializado para atender a la niñez con discapacidad?
- ¿Existen alianzas con otras asociaciones nacionales o internacionales enfocadas a la atención de personas con discapacidad?
- ¿Cómo está organizada la institución a nivel de gobernanza?
- ¿Qué proyectos se encuentran en marcha a corto, mediano y largo plazo?
-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agulló, Fernando. “Las Alianzas Estratégicas, Una Respuesta a la Demanda Global.” *Economía Industrial* 1, no. 331 (2000): 1–6.
- Álvarez Martín A. “Sociedad Civil y Movimientos Sociales En El Salvador de Postguerra.” *Historia Actual Online* 32, no. 32 (2013): 59–71.
- Aquino Vásquez, Jennyfer Marily; Mauricio Orellana, Sonia Esmeralda. “Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Relaciones Públicas En Empresas Salvadoreñas : Caso Específico Fundemas.” Universidad Tecnológica de El Salvador, 2018.
- Blanco, Antonio. “Las Aportaciones de La Sociología Española a La Responsabilidad Social Empresarial.” *Revista Internacional de Sociología* 68, no. 3 (2010): 577–602. doi:10.3989/ris.2008.01.30.
- Bohldar, Nataranjan. “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [12].” *Harvard Business Review* 85, no. 6 (2007): 136.
- Bowen, Howard, Social Responsibilities, and New York. “Howard Bowen (1953). Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper.,” 1953.
- Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS). *Guía Inicial RSE*. Edited by FUNDEMÁS. *FUNDEMÁS*. 1A Edición. Vol. 1, 2006.. “Reporte de Sostenibilidad 2022.” *Reporte Anual - FUNDEMÁS*, 2022, 1–23.
- FUNDEMÁS. “APORTE DE LAS FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES A LA COMUNIDAD.” *Estudios de RSE*, 2016, 1–23. <https://fundemas.org/wp-content/uploads/2022/03/APORTE-DE-LAS-FUNDACIONES-Y-ORGANIZACIONES-NO-GUBERNAMENTALES-A-LA-COMUNIDAD.pdf>.
- Guereca Torres, Raquel, Lidia Ivonne Blasquez Martinez, and Ignacio Lopez Moreno. *Guía Para La Investigación Cualitativa: Etnografía, Estudio de Caso e Historia de Vida*. Edited by Universidad Autónoma Metropolitana. Primera. Ciudad de Mexico, 2016. www.ler.uam.mx.
- Lizcano-Prada, Julieth, and Jahir Lombana. *Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Civilizar*. Vol. 18, 2018. doi:10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08.
- Merino de Diego, Amparo, and Carmen Valor Martínez. “EMPRESAS Y ONG EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE SU RELACIÓN EN LA ESFERA PRIVADA.” *CUADERNOS DE CC.EE. y EE*. 54 (2008): 11–34.
- Noval, Laura. “El Fundraising Como Herramienta Clave de Captación de Fondos de Procedencia Empresarial En Las Organizaciones No Lucrativas. Aplicación Práctica.” *Universidad De Oviedo*, 2014. http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29660/6/TFM_NovalGonzalez%2CLaura.pdf.
- Pinzón Camargo, Mario Andrés. “El Papel de Las ONG y Sus Alcances En La Responsabilidad Social Empresarial.” *REVISTA OPERA* 5 (2013): 121–34.
- Planellas, Marcel, and Lourdes Urriolagoitia. *La Alianza Estratégica Entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible*. 1st ed., 2009. http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicaciones/10906_Alianza_Estrategica.pdf.
- PM4NGOs. *Program DPro Guide*, 2021. <https://www.pm4ngos.org/program-dpro-2/>.
- Procuraduría para la defensa de los Derechos Humanos (PDDHH). “INFORME ALTERNATIVO EL SALVADOR 2008-2013.” Vol. 2013. San Salvador, 2013.
- Ricardo, Boris, Tubay Cedeño, Roberto Carlos, Tubay Cedeño, Ketty Carolina, Tubay Cedeño,

- Raúl Antonio, and Cedeño Intriago. “Guía De Responsabilidad Social Corporativa: Norma Iso 26000:2010.” *Revista Mikarimin* 4, no. 2528–7842 (2018): 61–72.
- Rodríguez, Darío, Rodrigo Flores, and Paula Miranda. “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile.” *Universum* 28, no. 1 (2013): 173–202. doi:10.4067/s0718-23762013000100009.
- . “Alianzas Entre Empresas Lucrativas Y Organizaciones Sin Fines De Lucro (Osfl): Estudios De Casos En Chile.” *Universum (Talca)* 28, no. 1 (2013): 173–202. doi:10.4067/s0718-23762013000100009.
- Sampieri, Hernández, Fernández Collado, and Baptista Lucio. *Metodología de La Investigación*. Edited by McGraw Hill Interamericana. 4th ed. Ciudad de Mexico: McGraw Hill, 2018.
- Vives, Antonio., and Estrella Peinado-Vara. “RSE En America Latina.” *Banco Interamericano de Desarrollo*, 2011, 87–110.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-América-Latina-Manual-de-Gestión.pdf>.

Referencias

- Ceron, L. (18 de Septiembre de 2023). Encuesta sobre RSE. (R. C. Menjivar, Entrevistador) Fundación Teleton Pro Rehabilitación FUNTER. (agosto de 2023). *TELETON.org*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2023, de <https://teleton.org.sv/nosotros/historia/>
- Ramirez Najera, I. M. (22 de Agosto de 2023). Encuesta sobre RSE. (R. C. Menjivar, Entrevistador)
- Torres, A. (20 de Marzo de 2023). Funcionamiento de ASPAPREM y alianzas con empresas privadas. *Responsabilidad Social Empresarial*. (R. C. Menjivar, Entrevistador)