

Diagnóstico sobre Responsabilidad Social Comunitaria y propuesta metodológica para impulsar el desarrollo local

Diagnosis on Community Social Responsibility and methodological proposal to promote local development

Recibido: 28 de mayo de 2024

Harold Hütt Herrera

Aceptado: 13 de noviembre de 2024

RESUMEN

El presente artículo describe los resultados obtenidos de una investigación en Costa Rica sobre responsabilidad social comunitaria, en la cual participó una muestra 5 de empresas de mediano y gran tamaño, y sus respectivas comunidades aledañas. A partir de la información obtenida, se pudieron extraer diversos lineamientos, a manera de un “manual de buenas prácticas” para el desarrollo e implementación de estrategias corporativas en esta materia. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo, bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), y como principal conclusión del estudio, se logró identificar que es necesario promover un fortalecimiento del proceso diagnóstico, para tener en consideración no solo aspectos propios de la agenda de las comunidades, sino también, características de los índices económicos y sociales disponibles, con el fin de integrar esfuerzos que permitan impulsar mejores condiciones de desarrollo, con métricas y parámetros orientados no solo a medir aspectos propios de gestión, sino también de impacto, con lo cual será más tangible el beneficio que eventualmente sea generado en cada localidad. Esto comprendiendo que los vínculos con aliados estratégicos e instituciones de Gobierno, será fundamental para potenciar los resultados.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Desarrollo, Comunidades, Públicos Organizacionales, sostenibilidad.

ABSTRACT

This article describes the results obtained from research in Costa Rica on community social responsibility, in which a sample of 5 medium and large-sized companies and their respective surrounding communities participated. Based on the information gathered, various guidelines – as a “Best Practices Manual” for the development and implementation of corporate strategies in this area were extracted. Methodology used was descriptive, employing a mixed approach (qualitative-quantitative). The main conclusion of the study was that it is necessity to promote a strengthening of the diagnostic process, taking into account not only aspects specific to the communities' agendas but also characteristics of available economic and social indices. This integration of efforts aims to drive improved development conditions, with metrics and parameters oriented not only towards measuring management aspects but also impact, thereby making the benefits eventually generated in each locality more tangible. This understanding emphasizes that establishing links with strategic allies and government institutions will be crucial for enhancing results.

KEYWORDS: Social Responsibility, Development, Communities, Organizational Publics, Sustainability.



Introducción

Las prácticas de Responsabilidad Social (RS) se han constituido como una tendencia global durante las últimas décadas, como producto de una mayor conciencia sobre la necesidad e importancia de impactar de manera positiva a las comunidades, reconociendo el rol que pueden jugar las organizaciones en materia de desarrollo. Esto no solo tomando en consideración los ejes financiero y social, sino también, la perspectiva ambiental, comprendiendo que cada vez es más necesario trabajar bajo un esquema de sostenibilidad.

Es oportuno tomar en consideración el proceso evolutivo que ha venido teniendo esta actividad, pasando inicialmente de procurar algunos beneficios en materia de reputación corporativa, a convertirse en un elemento diferenciador, compuesto por métricas e indicadores en sus tres ámbitos de acción esenciales: ambiental, social y financiero.

Esto a su vez, ha promovido una mayor conciencia y competitividad en esta materia, lo que ha permitido generar un mayor interés generalizado por desarrollar una agenda acorde con las expectativas locales y globales, tanto a nivel interno como externo, comprendiendo los múltiples impactos que esto puede generar para las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de que existen algunas propuestas funcionales y de procedimientos a manera de “hoja de ruta”, como es el caso de los informes del *Global Report Initiative* (GRI), o los estándares definidos en las normas ISO 14000 y 26000, lo cierto es que en la práctica sigue siendo -al menos en el caso de Costa Rica-, una actividad incipiente que se está desarrollando de manera empírica en la mayoría de los casos.

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

Un tema que ha venido siendo tendencia en materia de RS, es la gestión de apoyo a las comunidades (Responsabilidad Social Comunitaria), como mecanismo para incentivar el desarrollo de iniciativas que contribuyan a la atención de temas prioritarios a nivel económico, social y ambiental; y sobre lo cual se ha procurado hacer énfasis en el presente artículo.

No obstante, y después de realizar la revisión de la literatura seleccionada sobre el tema de Responsabilidad Social, se ha logrado identificar que existe un vacío en cuanto a la caracterización de las prácticas de Responsabilidad Social que desarrollan las organizaciones en Costa Rica con sus comunidades vecinas, así como al análisis de la forma en que éstas impactan a este público en particular, desde una segregación de datos que permita identificar oportunidades de mejora en materia de desarrollo y sostenibilidad.

Es en razón de lo anterior, que se consideró oportuno desarrollar una guía de referencia, que permitiera ofrecer lineamientos y parámetros generales para la implementación de este tipo de estrategias, según se detalla de seguido.

Responsabilidad Social Comunitaria: Aspectos conceptuales

Durante la última década se han venido realizando investigaciones y trabajos orientados a la definición del concepto de Responsabilidad Social, en el marco de un contexto social, económico y político más inmediato, donde se describen las implicaciones y perspectivas de esta actividad, según se detalla de seguido.

En relación con el término de Responsabilidad Social, Pérez (2016) aporta que este concepto está “vinculado al significado que tiene que ver con la ética de cómo hacer bien las cosas ante los diferentes públicos” (p. 184).

Esta definición implica una orientación hacia el cumplimiento de las normas -incluyendo los derechos laborales-; aunque es claro que el significado del término va más allá del cumplimiento de las responsabilidades inherentes a lo establecido en la legislación.

De manera complementaria, y según explica Mori (2009) “la responsabilidad social ha pasado de ser un compromiso exclusivamente económico, hacia una visión en la cual las organizaciones reconocen una responsabilidad frente

a la sociedad, donde se enmarcan nuevos desafíos sociopolíticos y económicos” (p.163). Agrega la autora que la gestión de la responsabilidad implica entre otras cosas, que las organizaciones desarrollen una visión de futuro con la comunidad y la sociedad en general y que promuevan el liderazgo para mejorar la productividad y la movilización de recursos humanos, lo que incidirá en los procesos de construcción, transformación y movilización de comunidades, líderes y agentes sociales.

Lo anterior tomando en consideración los aportes que desde las organizaciones se pueden generar para concebir estrategias que incentiven el desarrollo.

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

Según explica Mori en su propuesta (2009, p.165), consultar a la población tiene un doble propósito:

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

Sin embargo, bajo una conceptualización administrativa de proceso, esto debería aplicarse en un orden lineal, es decir, correspondería en primera instancia el acercamiento con los públicos beneficiarios para conocer sus expectativas y necesidades antes de implicar cualquier apoyo de la organización, facilitando esto la identificación y jerarquización de esfuerzos, dado que la orientación de los recursos y las metas deberían procurar puntos de encuentro, y adicionalmente, una priorización de los puntos estratégicos que deberían ser atendidos para potenciar los beneficios y oportunidades.

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

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

Un aspecto destacable de las políticas para el apoyo comunitario, es el trabajo conjunto para la identificación y priorización de necesidades, lo que facilita el proceso de construcción de soluciones y programas de atención. Para esto es importante visibilizar aquellas acciones que tendrán impacto no solo en el plazo inmediato, sino también en el mediano y largo plazos, procurando resultados significativos desde el punto de vista de las transformaciones sociales. Retomando los aspectos conceptuales, en relación con el término de RS, es importante tener en cuenta que existen diversas perspectivas, de acuerdo con las visiones de las personas autoras.

En este sentido, Argandoña (2012, p.1) expresa que no ha sido posible consensuar una definición de RS, y que en el fondo el término obedece a un proceso permanente de construcción social, pero que en general, se coincide en elementos comunes dentro de los cuales destacan: una referencia a tres ámbitos de responsabilidad (económico, social y medioambiental); una alusión a interlocutores o *stakeholders* ante los que la empresa se presenta como responsable; la identificación de esas responsabilidades bajo el principio de una gestión voluntaria, y en algunos casos, se reconoce la necesidad de que la RS esté integrada en la estrategia, las políticas y las operaciones de la organización.

Estos vínculos con las comunidades y con los stakeholders ha sido objetivo de estudio de autores tales como Alférez (2014), Cordero (2012), Fajardo (2011), Gómez (2005), Hernández, Ibáñez y Velasco (2018), Mori (2009) y Vidal (2011), entre otros; quienes han reflexionado sobre el impacto que tiene este vínculo para efectos de la gestión de la reputación corporativa y la consolidación de vínculos con públicos de interés.

Bajo esta perspectiva, se han identificado diversos antecedentes vinculados a la creación de manuales de Responsabilidad Social, tal y como es el caso de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), el Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (UNEP), y la Corporación Financiera del BID, entre otras.

Debe tomarse también en consideración, que de acuerdo con lo que expone Díaz (2019, p. 58), es común que los proyectos empresariales puedan ocasionar conflictos sociales, principalmente si tienen características operacionales que puedan tener implicaciones en el entorno, como es el caso de la minería, ante lo cual enfrentan importantes cuestionamientos políticos y sociales.

Es en razón de lo anterior, que Holland (2015, p.4) hace hincapié en que la construcción de lazos confiables y honestos con los públicos organizacionales, requiere de un compromiso constante y de un proceso de relacionamiento debidamente estructurado.

Este vínculo es de gran importancia, ya que según anota Martínez (2019, s.n.), permite anticipar y atenuar eventualmente posibles situaciones de crisis que comprometan a la organización.

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

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

En términos generales, se ha venido reconociendo el rol de las organizaciones como generadoras de desarrollo, más allá de los efectos directos que puedan consolidarse a través del empleo.

En este mismo sentido, y según lo destacan McLennan y Banks (2017), existe una fuerte presión global para impulsar un mayor nivel de compromiso por parte de las organizaciones con el desarrollo de las comunidades, comprendiendo que deben establecerse vínculos y sinergias para contribuir en aspectos diversos, más allá de los elementos estrictamente económicos.

Planteamiento del problema

Las organizaciones modernas son cada vez más conscientes de la importancia de contribuir con el desarrollo de la sociedad y a la protección del medio ambiente, por lo que estos elementos han pasado a formar parte de su filosofía y su planificación estratégica, a través de los programas de Responsabilidad Social.

En este sentido, se consideró valioso realizar un proceso de caracterización de las prácticas de RS, para identificar si éstas concuerdan con las necesidades y expectativas de las comunidades, cómo se ha construido el proceso dialógico entre ambas partes, y cómo se espera que estos esfuerzos impacten en el desarrollo de las zonas beneficiarias.

Lo anterior ha permitido obtener un mapeo de la gestión de RS en materia de vínculos con la comunidad, e identificar el nivel de asertividad y pertinencia de sus esfuerzos.

Tomando en consideración lo anterior, esta investigación se enfocó en clasificar las acciones ejecutadas por las organizaciones en beneficio de sus comunidades vecinas, y determinar si éstas constituyen una oportunidad de crecimiento y desarrollo para estas zonas geográficas, en concordancia con las necesidades de las comunidades, lo establecido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y algunas variables del Índice de Pobreza Multidimensional, dado que constituyen parámetros de referencia universal.

El problema identificado es ¿Cómo contribuye la gestión de RS al desarrollo de las comunidades?

Esta pregunta a su vez está complementada por las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de acciones de RS llevan a cabo las organizaciones en Costa Rica para apoyar a las comunidades?
- ¿En qué medida responden los esfuerzos organizacionales a las necesidades de las comunidades?
- ¿Cómo son los procesos que establecen las organizaciones con las comunidades para construir las propuestas en concordancia con sus necesidades y expectativas?
- ¿Cuál sería la ruta idónea para el desarrollo de un plan de Responsabilidad Social Comunitaria?

De acuerdo con lo que exponen Gómez y Luis-Bassa (2005, p.117) las empresas con visión de futuro deben estar a la vanguardia de nuevas prácticas de gestión que permitan profundizar su relación con la sociedad. Una de ellas es emprender iniciativas que generen valor en las comunidades.

En este sentido, es importante indicar que las empresas que asumen la responsabilidad social como parte de su estrategia de negocio tienen más posibilidades de acercarse a los consumidores y determinar sus necesidades, mejorar su imagen pública, posicionarse como una organización que se preocupa por su entorno, que se diferencia de la competencia, que contribuye a generar procesos de cambio social y que mantiene una relación positiva con sus stakeholders o públicos de interés (Gómez y Luis-Bassa, 2005).

Adicional a lo anterior, un elemento que se ha considerado de interés prioritario, es la caracterización del proceso que se lleva a cabo para identificar las necesidades y expectativas de las comunidades vecinas.

Finalmente, es importante anotar que desde el punto de vista de las Relaciones Públicas, el impacto de las acciones de RS inciden de manera directa en actores estratégicos y públicos organizacionales, contribuyendo esto al desarrollo de la reputación corporativa e incluso en algunos casos, a trabajar previamente en materia de prevención de crisis por elementos que pueden estar vinculados a contaminación ambiental y sostenibilidad en general, cumplimiento de normas vinculadas a los derechos laborales y principios de inclusión, o bien, para desarrollar acciones orientadas al posicionamiento de las organizaciones y gestión de marca, entre otros (Gómez y Luis-Bassa (2005, p.117).

De manera adicional a los elementos anteriormente expuestos, que indiquen en materia de reputación corporativa, es importante destacar el compromiso ético y social que deben adquirir las organizaciones, para contribuir a desarrollar entornos más seguros, y de contribuir al desarrollo social a través de prácticas vinculadas a elementos de interés común para el desarrollo de un mundo mejor, como es el caso de los indicadores establecidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y algunas variables del Índice de Pobreza Multidimensional.

En cuanto a la dimensión del estudio, se abordó una muestra de 5 organizaciones y de sus respectivas comunidades inmediatas, las cuales serán elegidas por conveniencia. De esta forma, el proyecto se centró en una dimensión de 10 unidades de estudio (5 organizaciones y las respectivas 5 comunidades circundantes), tomando en cuenta la profundidad prevista en el proceso de recolección de información, y los recursos disponibles para el proyecto. Lo anterior sin desmerecer de que en un proyecto posterior, pueda ser ampliado este rango.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar los programas de responsabilidad social realizados por las organizaciones participantes durante el período 2019-2021, dirigidos específicamente a sus comunidades vecinas, con el fin de caracterizar el impacto y proponer una hoja de ruta para el desarrollo de este tipo de esfuerzos.

Objetivos específicos:

Caracterizar las prácticas de responsabilidad social implementadas por las organizaciones participantes en la muestra.

Identificar las percepciones de las comunidades beneficiarias sobre las acciones de Responsabilidad Social ejecutadas por las organizaciones durante el período 2019-2021.

Analizar el valor de las prácticas ejecutadas, de acuerdo con los criterios de las organizaciones, las comunidades participantes y los parámetros establecidos en los ODS y el IPM.

Proponer una guía de implementación a manera de “Manual de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Comunitaria”.

Aspectos metodológicos de la investigación

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

Entrevista con representantes de las organizaciones de la muestra: Se aplicó una entrevista semi-estructurada con cada una de las personas representantes de las organizaciones de la muestra (5 en total), durante el mes de noviembre de 2023. Ver listado de organizaciones en la tabla 1.

Sondeo con representantes de las comunidades beneficiarias: Se realizó un sondeo con 11 personas representantes de las comunidades circundantes a las organizaciones participantes en la muestra, con el fin de conocer sus impresiones y perspectivas en relación con las prácticas propuestas.

Entrevista con expertos: se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con 5 personas expertas en el área de gestión social con comunidades, con el fin de identificar acciones y prácticas recomendadas para el establecimiento de vínculos sólidos, así como de posibles mecanismos de articulación y de co-creación. Estas personas expertas fueron elegidas por conveniencia, tomando en consideración que tuvieran al menos 5 años de experiencia profesional.

Revisión de reportes: fueron identificadas las mejores prácticas en materia de elaboración de reportes de RS, para facilitar de igual forma una guía sobre cómo mostrar y procesar los datos, tanto para los públicos involucrados, como para la organización y el público general.

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

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

Análisis de indicadores de impacto y desarrollo: A partir de los datos extraídos con los instrumentos de investigación aplicados, se lograron extraer los principales indicadores de impacto y desarrollo utilizados para evaluar la implementación de la gestión de responsabilidad social en las comunidades.

Indicadores de referencia: con base en las experiencias documentas en las organizaciones participantes, se sugiere utilizar como punto de partida en el proceso de planificación, referentes como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), e indicadores como: el Índice de Pobreza Multidimensional, el Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Humano Cantonal. Lo anterior, con el fin de contar con información de referencia sobre los elementos medulares, a nivel estructural, en las zonas geográficas vinculadas a las organizaciones.

Análisis de insumos para la gestión de reportes: a partir de las prácticas identificadas en las organizaciones participantes, y tomando en consideración los indicadores de impacto y sostenibilidad, se ha llevado a cabo una valoración de los parámetros claves para la presentación de resultados. A partir de lo anterior se han elaborado sugerencias para la gestión de reportes e indicadores.

Validación de la propuesta: El presente manual fue validado a través de un taller participativo con las organizaciones involucradas en el estudio.

Población meta

Tal y como se ha indicado, para el desarrollo de este proceso se utilizó como referencia la muestra con las 5 organizaciones participantes en el estudio, así como las respectivas comunidades beneficiarias.

Las organizaciones que han participado en la fase inicial del proyecto son:

Tabla 1.

Lista de organizaciones participantes en la muestra de la investigación

Empresa	Sector	Tipo de producto
1. Florex	Industrial	Productos de limpieza
2. Etiprés	Industrial	Etiquetas
3. Holcim	Industrial	Materiales para la construcción
4. Dos Pinos	Industrial	Productos lácteos
5. Grupo Purdy	Comercial	Venta de vehículos

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Estas organizaciones fueron seleccionadas por conveniencia, tomando en consideración su tamaño, trayectoria en la gestión de RS comunitaria, y disposición para participar en la investigación. Las categorías analíticas definidas para el desarrollo del manual, tomando en consideración las métricas previstas de impacto y sostenibilidad, fueron las siguientes:

Tabla 2.

Matriz de categorías analíticas

Categorías analíticas	Subcategorías	Instrumentalización	Operativización
Mapeo de liderazgos en la comunidad y desarrollo de estrategias de vinculación.	Herramientas para el mapeo de líderes y liderazgos de la comunidad. Mecanismos para la generación vínculos. Asertividad en los procesos de generación de sinergias con la localidad.	Revisión documental Entrevistas semi-estructuradas con las personas encargadas de la gestión de RS Sondeo con representantes comunales	Se realizó una revisión de la documentación disponible por parte de las organizaciones en términos de pautas y políticas de RS. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a las personas a cargo de la gestión de RS en las organizaciones de la muestra. Sondeo, mediante cuestionarios electrónicos, con representantes de las localidades.

Análisis de indicadores de impacto y desarrollo	Indicadores económicos. Indicadores sociales. Indicadores ambientales.	Revisión documental	Se tomaron como referencia indicadores y métricas tales como el IPS, el IPM, el IDHC y los ODS.
Análisis de indicadores de sostenibilidad	Sostenibilidad de los esfuerzos realizados por las organizaciones en materia de RS.	Revisión documental Entrevistas semi-estructuradas. Sondeo con representantes de la comunidad.	Se realizó una revisión de la documentación disponible por parte de las organizaciones en términos de pautas y políticas de RS. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a las personas a cargo de la gestión de RS en las organizaciones de la muestra. Se llevó a cabo un sondeo, mediante cuestionarios electrónicos, con representantes de las localidades.
Análisis de parámetros para la elaboración de resultados.	Formatos de presentación de resultados. Índices y métricas utilizadas. Recursos gráficos utilizados	Revisión documental	Se utilizaron como referencia los informes presentados por las organizaciones participantes en la muestra.

Fuente: elaboración propia, 2023.

A partir de los elementos descritos en la tabla 2, fueron extraídos los elementos de base para el desarrollo del manual, los cuales a su vez fueron complementados con el aporte del grupo experto identificado, según se detalla en los apartados siguientes.

Principales hallazgos de la investigación

De seguido se exponen las prácticas y experiencias compartidas por las cinco organizaciones que participaron en la muestra de la presente investigación.

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

A partir de las entrevistas semi estructuradas aplicadas a las personas a cargo de la gestión de Responsabilidad Social en las organizaciones participantes en la muestra (detalladas en la tabla 2), se identificaron las siguientes prácticas metodológicas y procedimentales, las cuales se han estructurado a su vez en “fases”, bajo un orden lógico de implementación, con la finalidad de que puedan servir como guía de referencia.

FASE INICIAL: DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS PRIMARIOS

Identificación de temas prioritarios para la organización (materialidad)

Una de las recomendaciones derivadas del estudio, es generar un ejercicio reflexivo a lo interno de la organización, a partir de los temas vinculados a la “materialidad”, con el fin de identificar aspectos prioritarios que puedan ser abordados desde las estrategias de RSC.

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

Según indicó Campos (comunicación personal, 7 de noviembre de 2023), “en una empresa de refrescos un tema de materialidad es la gestión del agua, mientras que en el caso de una empresa de alimentos, esto podría estar relacionado con el ODS de “hambre cero”, para dar una idea más clara del concepto”. Complementariamente, y en relación con este concepto, Sauma citada por López, Morales y Zamora (2020), indica que

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

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

Adicional a esto, es oportuno generar un documento con las políticas de la organización, para tener claridad en las políticas que regirán los apoyos que se generen, resultados esperados y eventuales condicionamientos, si los hubiera, de un compromiso determinado de las contrapartes.

Establecimiento del vínculo con la comunidad: Mapeo de personas líderes

Para efectos de iniciar el proceso de vinculación con la comunidad, en caso de que éste aún no estuviera consolidado, es necesario realizar un mapeo de líderes y lideresas con las cuales generar un primer acercamiento, con el objetivo de iniciar la fase de identificación de necesidades y expectativas.

Estas personas serán claves en la construcción de la relación, y fungirán esencialmente como intermediarias -en gran medida-, entre la organización y las comunidades o grupos de interés.

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

Mapeo de organizaciones pre-existentes: pueden ser ubicadas, de acuerdo con la temática de interés (materialidad u afinidad con las políticas organizacionales), grupos u organizaciones ya conformadas que estén desarrollando actividades o proyectos afines a los intereses de la empresa. Por ejemplo, organizaciones de desarrollo, comités de vecinos, juntas escolares, grupos ecologistas y el Gobierno Local, entre otros.

Mapeo de instituciones y aliados estratégicos: Otro elemento que se ha logrado identificar como producto de la investigación realizada, es que las acciones más complejas requerirían de la intervención de diversos actores, por lo que los aliados potenciales pueden jugar un papel clave en el proceso. En este sentido, pueden ser organizaciones no gubernamentales, públicas y/o privadas, que puedan estar involucradas en los temas o áreas de interés.

Dentro de este tipo de organizaciones pueden incluirse: escuelas, colegios, universidades, clientes, proveedores, empresas cercanas, la Municipalidad, Asociaciones de Desarrollo Comunal, grupos de activistas, entre otros.

Vínculo con la comunidad inmediata: Si bien es cierto pueden existir diversos actores clave en una dimensión geográfica determinada (cantones o distritos), es fundamental el acercamiento con los integrantes de la comunidad inmediata, siendo que esta será afectada y afectará potencialmente a la organización. Es por esto que se ha resaltado la importancia de generar vínculos significativos, donde se refleje un interés legítimo de la organización por contribuir al desarrollo y bienestar de la localidad, así como también, se generen espacios de diálogo y trabajo colaborativo, para identificar puntos de encuentro en cualquier tema que sea necesario atender, tanto a nivel propositivo (cosas positivas que sería bueno desarrollar) como correctivo (situaciones negativas que es necesario resolver). “Es importante tener en cuenta que los vecinos pueden tener una afectación directa como producto de las actividades de la empresa” (Chaves, entrevista personal 6 de noviembre, 2023).

En este sentido, y según complementó Campos (Entrevista personal 7 de noviembre, 2023), este acercamiento permite obtener en alguna medida la “Licencia Social para Operar”.

Esto no solo está orientado a la atención de problemas, o situaciones generadas de manera directa por la empresa, sino también, a posibilidades de apoyo y colaboración con la comunidad, como es el caso de la apertura para la realización de prácticas técnicas o profesionales en la empresa, comprendiendo el impacto que esto puede tener de igual manera en la generación de empleo.

Por su parte, según agregó Vargas (comunicación personal, 27 de octubre de 2023), “algunas actividades como el open house permiten facilitar espacios de diálogo para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad.

Identificación de personas influyentes en la comunidad: en ocasiones, puede ser identificadas personas que tienen un gran poder de influencia en la comunidad, aunque sus acciones no necesariamente estén orientadas a los temas propios del interés de la organización, e incluso, podrían poner en riesgo la viabilidad de las operaciones si fueran personas opositoras a la gestión corporativa. Por ejemplo, y según destacó Campos (entrevista personal 7 de noviembre, 2023), una organización ambientalista, o grupos de vecinos molestos por alguna(s) práctica(s) empresarial(es) podría organizar un movimiento para oponerse a la continuidad de la operación.

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

Es importante comprender, que tal y como lo anota Chaves (entrevista personal 6 de noviembre 2023), la comunidad “es un actor clave” para la organización, siendo que hay un contexto en el marco el cual las relaciones de afectación o beneficio tendrán un impacto mutuo.

La generación de vínculos significativos

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

Esto implica la construcción de un diálogo permanente, bajo una perspectiva de horizontalidad, en el marco de la cual se pueda visibilizar el interés común en propiciar el desarrollo de la comunidad, concebidas en el marco de estrategias de corto, mediano y largo plazo; así como también, teniendo claras las posibilidades y recursos disponibles a nivel organizacional para generar la intervención.

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

Esta relación debe construirse desde la empatía, la transparencia y la sinceridad, para lograr puntos de encuentro, o sincronización de intereses y expectativas, según se ha derivado de las entrevistas aplicadas con las personas expertas en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Para estos efectos, es importante desarrollar acciones en las siguientes áreas:

Generación de Alianzas: pueden construirse alianzas con organizaciones estratégicas tales como: la iglesia, municipalidades y centros educativos, entre otros.

Definición de mecanismos de relacionamiento: a partir de las características y condiciones de las agrupaciones de interés, deben identificarse los canales de comunicación más apropiados para mantener un vínculo constante, y generar posibilidades para incentivar la articulación de esfuerzos.

Identificación de proyectos de interés para el desarrollo de esfuerzos colaborativos: Es importante identificar cuáles pueden ser las áreas de interés común, para analizar los proyectos en curso, o nuevos, que puedan ser de interés para ambas partes.

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

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

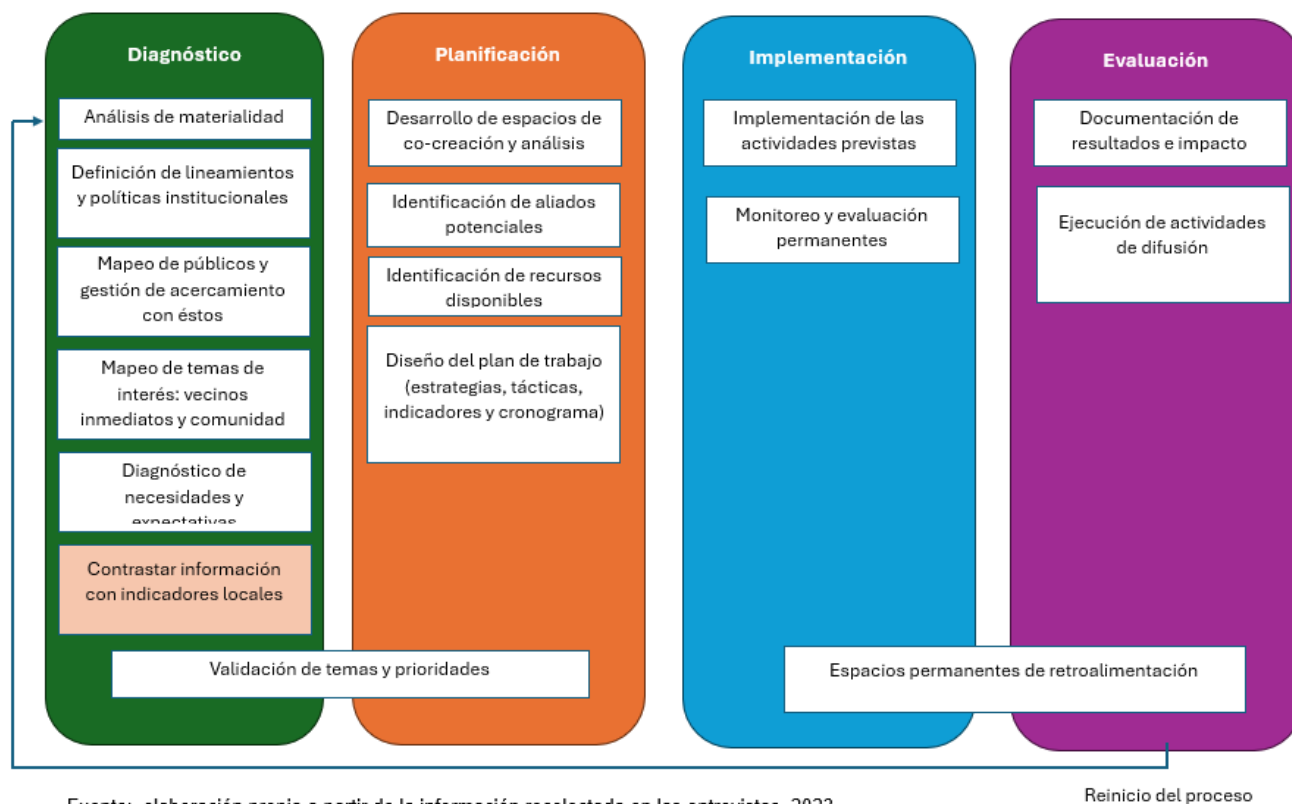
Diagrama: estructuración del proceso

Con el objetivo de facilitar la visualización de las etapas o pasos para construir la estructura del proceso de vinculación con las comunidades, se tomaron como referencia todos los aportes de las personas representantes de las organizaciones de la muestra, según se detalla de seguido en la figura 1:

Según se deriva de la figura 1, es importante establecer un proceso cíclico a partir del cual se pueda realizar un análisis exploratorio como punto de partida, el cual sitúe el trabajo diagnóstico como base de la planificación, pero que a su vez, permita hacer gestiones permanentes de monitoreo y evaluación del plan para dar continuidad a un proceso sistemático mediante el cual puedan lograrse metas que impacten de manera positiva y creciente a la comunidad, facilitando o posibilitando el desarrollo de la zona en aquellas áreas en que más lo necesite, procurando además un proceso sostenible en el tiempo, tomando en consideración las sinergias creadas en la zona, y el compromiso constante de las personas que la habitan.

Figura 1.

Ruta común de trabajo en el desarrollo de vínculos con la comunidad, por parte de las organizaciones de la muestra



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

Reinicio del proceso

En este sentido, es importante contemplar la siguiente caracterización de cada una de las etapas descritas, tomando en consideración que ya se ha detallado la fase uno o fase inicial, relativa a la definición de los lineamientos primarios:

FASE DOS: GESTIÓN DIAGNÓSTICA

La gestión diagnóstica

Para efectos de realizar este primer paso del proceso de planificación estratégica, es necesario tomar en consideración los siguientes elementos:

Debe diseñarse una estrategia metodológica para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad. Este diagnóstico se puede generar desde la acción proactiva de la organización y/o desde el acercamiento de las comunidades con esta, permitiendo la construcción de un diálogo significativo, bajo un marco de horizontalidad y transparencia.

Es natural que puedan existir prioridades o intereses en la organización y la comunidad que no coincidan entre sí. No obstante, para definir la agenda de trabajo, se sugiere desarrollar un esfuerzo para sincronizar las necesidades y expectativas, según los intereses y posibilidades comunes.

Con el fin de potenciar los recursos disponibles y el posible impacto en la zona, se sugiere identificar posibles aliados estratégicos: representantes gubernamentales, organizaciones públicas, privadas o no gubernamentales, que compartan intereses afines.

A partir de los resultados obtenidos, es necesario jerarquizar las prioridades de atención y trabajar en las políticas y lineamientos para la asignación de recursos.

Es comprensible que aspectos como el “ruido” o la contaminación sónica, espacio de parqueo en la vía pública, olores en el caso de algún tipo de industria, entre otros; afectarán en mayor medida a quienes estén más cerca de la organización, producto de lo cual deberá trabajarse con este público (vecinos inmediatos) de manera más cercana y directa, atendiendo posibles situaciones para atenuar o minimizar su impacto, dependiendo de las sensibilidades o efectos que éstas puedan generar.

Herramientas de comunicación utilizadas

Con el fin de conocer la forma en que las organizaciones se han vinculado con la comunidad, desde el punto de vista de uso de canales y herramientas tecnológicas, se incluyó una consulta en este sentido, en el marco de la investigación realizada.

A partir de lo anterior, se logró identificar que la tónica es utilizar mecanismos diversos y complementarios entre sí, según las necesidades y requerimientos, comprendiendo que esto dependerá en gran medida de los temas a tratar y las características de la población y el entorno.

La tecnología, por ejemplo, se convierte en un gran aliado, pero es un mecanismo siempre complementario, nunca sustituto del acercamiento personal (Comunicación Personal, Benavides 2 nov 23).

Dentro de las herramientas y mecanismos utilizados para este tipo de interacciones, fueron mencionadas las siguientes:

Puertas abiertas: generación de espacios de apertura en la organización para que la comunidad tenga acceso a conocer los detalles de operación de la empresa, sus políticas y filosofía general.

Puerta a puerta: este tipo de gestión permite un contacto cercano y personalizado con las personas de la comunidad. Es una opción útil para aplicar encuestas y recoger datos relevantes para la fase diagnóstica, o bien, para identificar posibles temas de interés para la comunidad, o bien, de aspectos que pueden resultar sensibles en relación con la operación de la empresa u organización.

Invitación para participar en simulacros: principalmente en simulacros de evaluación si la empresa trabaja con productos químicos, por ejemplo. Para estos efectos, se sugiere también establecer vínculos estratégicos con los cuerpos de emergencia de la localidad (bomberos, cruz roja, CCSS, policía de tránsito, etc.). Lo anterior con el fin de mejorar las capacidades operativas en caso de tener que enfrentar una situación de emergencia.

Generación de espacios de interacción permanente a través del correo electrónico: el diálogo permanente es fundamental para crear confianza y vínculos más significativos con las personas representantes de la comunidad. El objetivo de esta herramienta es brindar la oportunidad de dar seguimiento a temas puntuales, facilitar un canal para remisión de documentos, y desde luego, para dejar algunos precedentes más formales en relación con solicitudes y/o acuerdos, entre otros.

Generación de conversaciones vía Whatsapp: el Whatsapp se ha convertido en una aplicación de gran utilidad, por cuanto permite entre otras cosas: inmediatez en la comunicación, generación de comunicaciones bilaterales o multilaterales, y formatos escritos o multimedia. Asimismo, a través del historial de la conversación, es útil dar seguimientos a acuerdos o proyectos. No obstante, dadas sus particularidades, no se recomienda su uso para ciertas formalidades, para las cuales es más recomendable el uso de otras vías, como la remisión de oficios vía correo electrónico.

Diseño de mesas de trabajo para el abordaje de temas específicos: en ocasiones, los espacios de co-creación son muy útiles para incentivar el desarrollo de propuestas creativas a necesidades y proyectos de interés colectivo, por lo que las mesas de trabajo pueden constituirse como una útil herramienta.

Conversaciones telefónicas: siempre son un mecanismo útil para atender o resolver aspectos puntuales, con gran capacidad de inmediatez y bidireccionalidad.

Realización de reuniones: Las reuniones pueden tener propósitos múltiples, y debidamente dosificadas pueden convertirse en una herramienta funcional para interacciones determinadas, incluyendo la rendición de cuentas. No obstante, no se recomienda abusar de este recurso, por cuanto puede generar “desgaste” en el equipo.

Café comunitario: Algunas de las propuestas han sido creativas, como este caso, donde se propone un espacio menos formal para trabajar en diversos temas con el Comité de Acción Participativa. Su objetivo es generar espacios de diálogo con la comunidad, así como para la revisión de los programas y proyectos en curso.

Integración a proyectos en desarrollo gestionados por la comunidad: La integración de la organización a proyectos específicos en curso puede ser muy útil. Estos proyectos pueden atraer el interés de personas que no necesariamente se involucran de manera regular en acciones comunitarias (Boy Scouts, Comités de Vecinos, Municipalidad y otros grupos o proyectos -grupos de voluntariado para temas ambientales por ejemplo-). No obstante, es oportuno indicar que algunas organizaciones tienen restricciones, en el marco de sus políticas de RS, para apoyar a organizaciones determinadas, tales como aquellas que tienen orientaciones políticas, religiosas, o bien, personas físicas como beneficiarias de los apoyos económicos, para evitar cualquier tipo de situación que pueda comprometer la transparencia del proceso, o generar potenciales conflictos de intereses.

Grupos de voluntariado a partir de los cuales se recogen datos relevantes: en ocasiones hay grupos pre-establecidos de voluntariado en la comunidad, con los cuales se pueden tender puentes de cooperación. Estos a su vez, pueden compartir información valiosa para el diseño y desarrollo de estrategias y proyectos de RSC.

FASE TRES: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN

Diseño y ejecución del plan de acción

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

Lo anterior tomando en consideración el presupuesto disponible, las prioridades pactadas y el análisis previo en procura de que los esfuerzos que se realicen impliquen un impacto significativo, e idóneamente sostenible, en la comunidad.

El plan de acción debe contemplar los siguientes elementos:

Objetivo general

Objetivos específicos

Estrategias

Tácticas para cada estrategia

Metas para cada táctica

Cuantificadores de logro y gestión para cada táctica

Cronograma y responsables por actividad (puede haber otras organizaciones involucradas)

Presupuesto (puede incluir diferentes fuentes de recursos)

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

Adicionalmente, y para estos efectos de garantizar un proceso exitoso -de acuerdo con las entrevistas realizadas a las personas a cargo de la gestión de responsabilidad social en las organizaciones de la muestra-, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Gestión de seguimiento: Debe realizarse un seguimiento constante de los proyectos y actividades, así como garantizar el apoyo previsto para dar continuidad a la ejecución.

Monitoreo constante: Debe contarse con indicadores de seguimiento, para garantizar que las metas se están cumpliendo de acuerdo con la planificación prevista.

Registro de datos: Deben registrarse regularmente los avances y datos previstos en los indicadores, para cuantificar el impacto y justificar adecuadamente la inversión. Los registros cuantitativos son más fáciles de obtener generalmente, en tanto los cualitativos tienden a ser más retadores, pero ambos son igualmente importantes.

Generación de confianza y credibilidad: Es importante demostrar un interés legítimo en ser un actor activo de la comunidad: conocer necesidades y expectativas; ser intermediario entre la comunidad y el Gobierno local (darle voz a la comunidad frente al Gobierno); y ser constantes en los esfuerzos.

Atención oportuna de potenciales afectaciones: como parte de una gestión responsable, la empresa debe identificar y procurar atenuar aquellas implicaciones negativas que pueda generar en la comunidad.

Capacitación y sensibilización: es importante desarrollar esfuerzos de capacitación y sensibilización, tanto a lo interno como a lo externo de la organización, para garantizar una mayor aprehensión de los temas vinculados a la gestión de RSC.

Transparencia y presentación de resultados: deben procurarse esfuerzos regulares para compartir los resultados alcanzados, así como también, para rendir cuentas sobre los recursos invertidos. Adicionalmente, se debe tener cautela, tanto para la entrega de recursos como para la captación de dineros, procurando evitar cualquier práctica que pueda afectar la reputación de la organización.

Cumplimiento de regulaciones básicas y desarrollo de buenas prácticas: Como parte de su responsabilidad ética, la organización debe velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones locales. No obstante, adicionalmente es recomendable definir estándares y buenas prácticas que puedan facilitar las condiciones para contribuir en mayor medida con el desarrollo económico y social, tanto de colaboradores como de stakeholders, así como también, de velar por el incentivo y adopción de prácticas ambientalmente sostenibles.

FASE CUATRO: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Medición y evaluación de resultados

Un aspecto clave para visibilizar el impacto generado, es la medición y evaluación de resultados.

Para estos efectos, los parámetros deben ser definidos desde la fase inicial de planeamiento, con el fin de tener la oportunidad de tomar las previsiones necesarias para la recolección de datos, durante y al final del proceso de implementación.

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

Encuestas (insumos cuantitativos y cualitativos)

Grupos focales

Cuantificadores de logro para las metas previstas

Diseño y utilización de matrices de evaluación con sus respectivos indicadores

Contabilización de las actividades que se han implementado (charlas, voluntariados, actividades de limpieza, etc.).

Cuantificación de aspectos puntuales: cantidad de personas beneficiarias, aporte de contrapartes (aportes de las contrapartes involucradas en proyectos específicos), cantidad de personas capacitadas, cantidad de horas invertidas, etc.

Registros fotográficos: Este recurso es muy valioso porque permite generar evidencias visuales sobre los esfuerzos realizados.

Entre otros.

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

FASE CINCO: LA GENERACIÓN DE REPORTES

La generación de informes y reportes de resultados

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

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

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

Incluir los aspectos contemplados en la fase diagnóstica, para que pueda visibilizarse la coherencia con las metas propuestas y el impacto alcanzado.

Es valioso contemplar en el documento el proceso metodológico, para que quede reflejada la forma en que se construyó el diseño de la propuesta, sus indicadores y métricas de impacto.

Como parte de los elementos propios de transparencia, es fundamental incluir la parte de recursos, tanto en términos de aportes, como en términos de rendición de cuentas sobre en qué se invirtieron.

Utilización de elementos gráficos que permitan identificar los principales elementos cuantificables.

Las fotografías siempre constituyen un elemento valioso para dimensionar el alcance y características de las actividades ejecutadas.

Algunos elementos pueden ser adicionados en los anexos, tales como registros de asistencia, o resultados de algunas encuestas y sondeos implementados, tanto para la fase diagnóstica, como para la valoración de los resultados obtenidos; cartas de agradecimiento; registro de horas efectivas de capacitación; entre otras.

En el informe debe quedar clara cuál fue el “balance” entre la inversión y los aportes generados.

Los informes deben ser presentados tanto a nivel interno como externo, tomando en consideración tiempos adecuados para la presentación; así como también, contemplando el tiempo suficiente para recibir la retroalimentación respectiva.

Los informes deben quedar disponibles en el sitio WEB, para posterior consulta de los stakeholders.

El diseño y el formato en general deben ser atractivos, fáciles de analizar y deben contar con una estructura adecuada, tanto en términos de temas como de secciones (diagnóstico, metas, resultados por área, etc.)

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

Indicadores económicos y sociales como referentes de apoyo

Para enriquecer el proceso diagnóstico, tal y como se indicó en el punto anterior, es valioso contar con información de referencia, como el caso de indicadores locales tales como el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el Índice de Progreso Social (IPS) y el Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC). Estos componentes permiten complementan la fase de diseño con datos de sustento, según se ilustra de seguido.

A su vez, esta información permite atender una planificación más estructurada, con base en la realidad local, facilitando la posibilidad de atender aspectos más transversales y estructurales dentro de los diversos contextos.

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

Los esfuerzos organizacionales deberían promover procesos integrales de desarrollo en las comunidades, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos.

Para esto, no solo es importante conocer las visiones y perspectivas de los grupos organizadores y líderes comunales, sino que también es oportuno conocer cuál es la realidad socioeconómica de las regiones respectivas, a partir de indicadores de referencia (IPM, IPS, IDHC).

Esto a su vez permite “despersonalizar” la agenda, y facilitar un análisis menos subjetivo en relación con puntos clave, desde una óptica estructural, tanto en los ámbitos ambiental, como social y económico.

Una limitación de este tipo de indicadores es de orden geográfico, ya que están estructurados por cantones, lo cual resulta muy amplio para efectos del contraste comunal – local, bajo el cual en principio operan las organizaciones, siendo que esto permite una mayor focalización e impacto de los esfuerzos a nivel de barrios, y eventualmente distritos.

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

Atendiendo lo indicado, de seguido se detalla una breve descripción de cada uno de estos indicadores, incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en calidad de referente internacional:

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Los objetivos de desarrollo sostenible fueron concebidos en el año 2015 por la Organización de Naciones Unidas, con el fin de promover la integración de esfuerzos comunes, a nivel de países y organizaciones tomando como referencia 17 aspectos claves vinculados con la salud, la educación, el desarrollo económico y el bienestar social (<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>):

Figura 2.
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de Naciones Unidas, 2023

Índice de Pobreza Multidimensional (IPM): Este índice fue creado con el apoyo de la Universidad de Oxford con el fin de ofrecer un parámetro de referencia que trascendiera el modelo unidimensional de ingreso, y que permitiera generar una proyección de desarrollo, basándose en algunas variables como educación y empleo (https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/pobreza_y_presupuesto_de_hogares/pobreza/metodologias/mepobrezaenaho2015-01.pdf).

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

Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC): Este índice se creó con el apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. El proyecto inició en el año 2005, y se puso a disposición de la población en el año 2007. El objetivo fue contar con un indicador que permitiera combinar información estadística y empírica, con el fin de orientar la toma de decisiones en materia de construcción de políticas públicas (Organización de Naciones Unidas, 2024). Este indicador se centra esencialmente en temas de derechos humanos, desarrollo humano, desigualdad económica y social e igualdad de género.

Estos indicadores están disponibles en los siguientes sitios electrónicos:

Objetivos de Desarrollo Sostenible:

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

Índice de Pobreza Multidimensional:

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

Índice de Progreso Social:

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

Índice de Desarrollo Humano Cantonal:

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

A partir de los datos suministrados, las organizaciones tendrán la oportunidad de hacer una valoración de los elementos que sean coincidentes con sus políticas y prioridades; así como de las expectativas y necesidades de las comunidades respectivas.

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

Propuesta metodológica para la gestión de Responsabilidad Social Comunitaria

Descripción de la propuesta metodológica

De seguido se muestra una propuesta metodológica, derivada de un proceso de investigación realizado con cinco organizaciones líderes en materia de Responsabilidad Social en el país, tomando en consideración de manera complementaria, la perspectiva de personas de la comunidad, y algunas y algunos expertos en materia de gestión comunitaria.

Esta guía se concibe como parte de este Manual de Buenas Prácticas de responsabilidad social, con el fin de ofrecer una guía de aplicación práctica para organizaciones interesadas en iniciar, desarrollar o potenciar este tipo de procesos.

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

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

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

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

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

Análisis de materialidad

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

Tabla 3.
Matriz sugerida para la identificación de temas vinculados a la materialidad de la organización

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

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia la guía de relacionamiento de AED (2016), 2024.

Definición de lineamientos y políticas internas (o revisión en su defecto)

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

Si bien es cierto este tipo de políticas generalmente tienen en común la declaración de un compromiso con la sostenibilidad, y la identificación de las principales áreas de impacto social, ambiental y económico de la empresa, también deben contemplar elementos orientadores específicos.

Mapeo de grupos de interés y liderazgos en la localidad

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

Para esto, la sugerencia común para orientar el proceso de mapeo de actores fue en primera instancia llevar a cabo un listado de las organizaciones constituidas en la localidad (asociaciones de desarrollo, movimientos ambientalistas, grupos religiosos, empresas, instituciones estatales, entre otros), con el fin de hacer un reconocimiento y priorización de posibles contrapartes de interés.

Esto comprendiendo que la articulación de esfuerzos público-privados se sugiere como un elemento medular para sumar esfuerzos, maximizar los recursos y potenciar los resultados.

Tabla 4.
Formato sugerido para el mapeo de públicos de interés y liderazgos en la localidad

Organizaciones existentes en la localidad	Personas líderes reconocidas	Temas de vinculación común	Nivel de coincidencia con las prioridades organizaciones (alto, medio, bajo)	Potencial de trabajo conjunto (alto, medio, bajo)

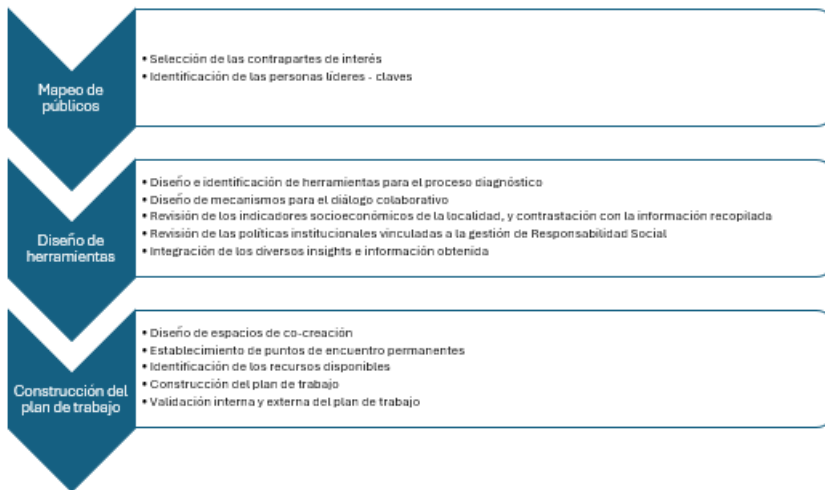
Fuente: elaboración propia, 2024

Diagnóstico de necesidades y expectativas

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

Estos mecanismos deben ser seleccionados de acuerdo con las características sociodemográficas de la zona y de los aspectos culturales que la caractericen, comprendiendo que debe ser un proceso progresivo.

Tabla 5.
Proceso para el diagnóstico de necesidades



Fuente: Elaboración propia, 2024

Revisión de la información disponible en los indicadores económicos y sociales

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

Es oportuno indicar que puede haber necesidades que sean percibidas como urgentes, dado que es posible que puedan resolverse en el corto plazo, en tanto otras -que podrían ser más relevantes desde el punto de vista de transformación social-, podrían requerir de más tiempo y articulación de esfuerzos, por lo que podrían ser menos valoradas por las personas representantes de la comunidad.

Es por esto que es necesario partir de los procesos de identificación de materialidad, y la generación de espacios y oportunidades de co-creación, donde se puedan revisar y analizar los datos, en aras de dimensionar los cambios e impactos que serían considerados deseables en el proceso de intervención organizacional.

Tabla 6.
Formato sugerido para definir indicadores en el plan de trabajo

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

Fuente: elaboración propia, 2024.

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

Tabla 7.
Matriz de planeamiento estratégico

Objetivo General:					
Objetivo específico:					
Estrategia:					
Tácticas	Metas	Cuantificador de logro o gestión	Cuantificador de impacto	Cronograma	Responsable organización /comunidad / aliados

Fuente: elaboración propia, 2024.

De manera complementaria a lo anterior, se diseñaría el presupuesto, para lo cual serían distribuidos los recursos de acuerdo con las prácticas o actividades previstas:

Tabla 8.
Matriz de presupuesto

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

Fuente: elaboración propia, 2024.

La tabla 8 permitirá dar un seguimiento adecuado al proceso de asignación y ejecución de recursos presupuestarios, procurando realizar una gestión de planificación anual, en el marco de la cual ya se pueda dar predictibilidad financiera y logística al proceso de ejecución.

Validación de la propuesta con los *stakeholders*

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

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

Para llevar a cabo este proceso pueden utilizar algunas herramientas tales como: grupos focales, talleres, reuniones, conversatorios, o bien, presentaciones con espacios abiertos para promover la realimentación de las partes interesadas.

Estos elementos deben quedar debidamente documentados, para dar el sustento requerido al proceso, y legitimar las acciones definidas tanto a nivel interno como externo.

Implementación del proceso

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

Para esto, se recomienda utilizar como base las tablas 7 y 9, a partir de lo cual es necesario llevar un registro de las etapas que se van concluyendo, con la correspondiente recolección de datos para nutrir el proceso de evaluación: registros de asistencia, toma de fotografías, documentación de logros, y cualquier otro aspecto que se considere necesario, según las métricas de evaluación de gestión y de impacto previstas inicialmente.

Tabla 9.
Matriz de ejecución presupuestaria

Presupuesto inicial:					
Presupuesto	Partidas				Monto total invertido
	Alimentación	Logística	Impresiones	Etc. (según corresponda)	
Uso y descripción el gasto					
Total					

Fuente: elaboración propia, 2024.

Evaluación y medición de resultados e impacto

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

En este sentido, es importante destacar que si bien es cierto la verificación de las metas previstas es fundamental desde el punto de vista operativo para validar la ejecución presupuestaria, y por tanto los recursos asignados, es necesario determinar cuál es el efecto de esas actividades.

Elaboración del reporte de resultados

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

Es recomendable adicionalmente, que el documento tenga una estructura temática, a través de la cual se puedan visibilizar de manera directa los efectos esperados en cada una de las áreas principales de la Responsabilidad Social: financiera, social y ambiental.

Lo anterior permitirá garantizar una visibilización más práctica de los logros obtenidos, para lo cual será útil incluir en los informes y reportes, evidencias de las actividades ejecutadas (fotografías, metas alcanzadas, proyectos concluidos, realimentación de la comunidad y rendimiento de cuentas sobre el uso de los recursos, entre otros).

Los recursos ilustrativos tales como: gráficos, infografías, diagramas, tablas, esquemas de puntaje y/o de colores, entre otros, facilitan percibir de una manera muy simple y rápida, los avances y logros principales.

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

Conclusiones

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

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

Asimismo, se debe trascender la agenda de la organización, hacia las necesidades y prioridades que sean establecidas de manera colaborativa, siendo que las partes involucradas tienen derecho de apropiarse del proceso.

Para lograr este propósito, es necesario profundizar en los procesos de diálogo y vinculación entre la comunidad, la organización y los diversos actores sociales de la localidad, con el fin de identificar aquellos aspectos medulares que pueden contribuir a la transformación social, las necesidades y urgencias de sus pobladores y grupos, y poder así determinar de manera colaborativa, una agenda de trabajo, con sus respectivas prioridades de acción.

Esto tiene implicaciones no solo para efectos de planificación, sino también, para el de la asignación de recursos, siendo que los esfuerzos deben concentrarse en aquellos elementos que tienen una mayor capacidad transformadora, aún y cuando los resultados no se logren en el corto plazo.

Otro factor determinante, es que los aspectos de mayor relevancia en la comunidad difícilmente podrán ser resueltos con la intervención de un único actor como contraparte comunal, por lo que es altamente recomendable establecer un mapeo de posibles actores, siendo que pueden ser involucradas otras organizaciones, sean estas públicas, privadas, o bien, no gubernamentales.

Por otra parte, fue destacada la importancia de focalizar los esfuerzos, ya que en ciertas organizaciones se ha marcado una tendencia por convocar proyectos de voluntariado, pero con una gran dispersión de intereses, enfoques y áreas geográficas. Por ejemplo, cuando se realizan gestiones aisladas para la limpieza de diversas playas, en áreas lejanas a la comunidad propia de la organización.

Por esto es necesario que el plan de trabajo sea integral, articulado y validado con las diversas partes, tomando con referencia indicadores económicos y sociales, que permitan prever la atención de aspectos de orden estructural, sin desmérito de las urgencias inmediatas.

Otro factor fundamental, es la medición de resultados, más desde una perspectiva de impacto que de gestión, para verificar que realmente los esfuerzos estén contribuyendo significativamente al proceso de transformación social, potenciando el desarrollo de las localidades, bajo una perspectiva sostenible.

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

Esto siempre bajo una óptica participativa, flexible, empática y consciente de las necesidades cambiantes, urgencias y prioridades de la localidad, y de la disponibilidad de recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfárez (2014). *La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya. Universidad de Cataluña, España.* https://tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283417/Tesi_Azul_Alf%C3%A9rez_Villareal.pdf?sequence=1
- Alianza Empresarial para el Desarrollo (2016) *Guía práctica para el relacionamiento estratégico con la Comunidad. Aspectos básicos sobre comunidad y empresa. Incluye una Guía Básica de Voluntariado Estratégico Empresarial.* https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/guia_relacionamiento_estrategico_comunidad.pdf
- Alianza Empresarial para el Desarrollo (s.f.) *Manual de buenas prácticas: medidas responsables para la reactivación empresarial en la Región Centroamericana y el Caribe.* https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/integrarse-manualrer_vf.pdf
- Argandoña, Antonio (2012). *Otra definición de Responsabilidad Social. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y el Gobierno Corporativo.* España: Universidad de Navarra.
- Cordero, K. (2012). *Sistema de responsabilidad social conforme a lo dispuesto en la normativa INTE 35-01; 2012; caso de la Municipalidad de Moravia.* Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.

- Corporación Financiera Internacional (2007). *Relaciones con la Comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. Banco Mundial. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/eeb4bf63-90b7-43c5-9b45-41b30b6955f4/IFC_StakeholderEngagement_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqetHux
- Díaz, .Y. (2019). Estado del arte de las relaciones comunitarias. Una revisión teórica. *Iberoamerican Business Journal* 2(2), pp. 56-68.
- Gómez, S. y Luis Bassa, C. (2005) *Iniciativa social como estrategia competitiva*. Ediciones IESA. P 26, 27, 36, 45, 57, 58, 103, 105, 106, 108, 109, 112, 113, 117, 118.
- Hernández, Ibáñez y Velasco (2018). Empresas sociales rurales, estrategia de desarrollo sustentable y conservación del patrimonio cultural inmaterial. Caso: Amaranto (*Amaranthus spp*) de Mesoamérica. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 1-18.
- Holland, N. (2015). *Community relations and stakeholder engagement handbook summary*. Gold Fields. <https://www.goldfields.com/pdf/sustainability/guidelines/community-relations-and-stakeholder-engagement/community-relations.pdf>
- Índice de Progreso Social (2020): *Resumen ejecutivo*. Social progress.org. https://www.socialprogress.org/static/199117958a2ce200b7d85a39fb2df6c5/indice_de_progreso_social_2020.pdf
- Lattimore, D.; Baskin, O.; Heiman, S. y Toth, E. (2008). *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. México: McGraw Hill
- López, A.; Morales, Y. y Zamora P. (2020) *Análisis de materialidad para la microempresa tecnología y mantenimiento predictivo S.A.* <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22801/TFG%2010984%20An%C3%A1lisis%20de%20materialidad.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. (2019). *Gestión de relaciones comunitarias: actividades realizadas para lograr la firma del convenio de constitución de servidumbre entre Sindicato Energético S.A. y la Comunidad Campesina María Magdalena de Ravira*. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3952/TSP_INF_031.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mori, M. (2009). *Responsabilidad Social. Una mirada desde la psicología comunitaria*. Revista Liber. Vol 15, No.3 Jul-Dic. Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Pérez-García, Antonia (2016). La Responsabilidad Social Corporativa desde el enfoque de las Relaciones Públicas: Estrategia de Gestión Relacional en el contexto del desarrollo local y turismo sostenible. *Revista HOLOS*, 33(7) pp. 182-198.
- Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente -UNEP- (2016). *De las palabras a la acción. El compromiso de los stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
- Vidal, I. (2011). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa*. Departamento de Teoría Económica de la Universidad de Barcelona, España. https://ideas.llorenteycuenca.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf