

**INSTRUMENTO EVALUATIVO PARA LAS ONG
DESDE LA GERENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

MONICA ISABEL ARBOLEDA GALLEGO
Trabajadora Social

SANDRA GUTIERREZ BEDOYA
Trabajadora Social

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
BELLO
2009

**INSTRUMENTO EVALUATIVO PARA LAS ONG
DESDE LA GERENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

MONICA ISABEL ARBOLEDA GALLEGO
Trabajadora Social

SANDRA GUTIERREZ BEDOYA
Trabajadora Social

Trabajo de grado para optar el título de especialistas en Gerencia Social

ASESOR
LEONARDO RIOS
Bacteriólogo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
BELLO
2009

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	7
1. PLATAFORMA DE GESTIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. REFERENTE CONCEPTUAL	16
5.1 ONG	16
5.2 GERENCIA SOCIAL	18
5.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL	25
6. METODOLOGÍA	44
7. RESULTADOS	48
7.1 RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	48
7.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES QUE DEBEN CUMPLIR LAS ONG A PARTIR DE LA GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	51
7.3 INSTRUMENTO EVALUATIVO DEL NIVEL DE GERENCIA SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS ONG	56
8. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	70

TABLA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Acciones a desarrollar para fortalecer los procesos de gestión de las organizaciones	38
Tabla 2. Síntesis del proceso metodológico	46
Tabla 3. Instrumento evaluativo de gerencia y responsabilidad social para las ONG	63

TABLA DE ILUSTRACIONES

pág.

**Ilustración 1. Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la
Gestión**

39

TABLA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Asperla. Encuentro sobre responsabilidad social organizacional	74

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es construir una propuesta de evaluación desde la gerencia y responsabilidad social que le permita a las ONG valorar como está orientado su modelo de gestión.

Para su cumplimiento se realiza una amplia revisión documental que permite establecer la relación entre gerencia y responsabilidad social, identificando en este proceso las características organizacionales que deben cumplir las ONG para implementar una gerencia social orientada al cumplimiento de su responsabilidad social, y finalmente se construye un instrumento de evaluación del nivel de Gerencia y Responsabilidad Social para las ONG.

En el trabajo se encuentran plasmadas las relaciones encontradas entre los dos conceptos, y una síntesis de sus instrumentos a partir de la revisión documental, del análisis de las diferentes instituciones que los abordan, y de las herramientas o modelos implementados por ellas para hacerlo, a partir de lo cual se construye un instrumento innovador que desde la articulación de los dos conceptos, permite analizar los modelos de gestión de las ONG.

Todo esto conlleva a comprender la gerencia Social como una gran estrategia en las organizaciones para transformar y orientar sus procesos, y la responsabilidad social como una filosofía corporativa, que orienta la gestión de esos procesos en las organizaciones, y les permiten actuar en beneficio de todos sus grupos de interés y en el contexto social en el que están inmersas.

Permitiendo concluir que las ONG, para cumplir su propósito de promover el bienestar social, a partir de la identificación de sus singularidades, deben desarrollar competencias específicas, y establecerlas claramente dentro de sus prácticas gerenciales, y la gerencia social y responsabilidad social aportan elementos para ello, además de promover su mejoramiento continuo e incrementar su competitividad y reconocimiento en el medio social y político.

1. PLATAFORMA DE GESTIÓN

La gerencia social es entendida como un modelo de gestión, que en palabras de la trabajadora social María Victoria Muñoz, es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna ¹, a través de la aplicación de diferentes herramientas e instrumentos, implica ciertas transformaciones al interior de las instituciones.

Es así, como la aplicación de esas herramientas o instrumentos demandan de las instituciones sociales procesos distintos de desarrollo organizacional, y la adecuación de sus visiones, sus misiones y sus modelos de gestión; es por esto que en las ONG se han realizado procesos de planeación estratégica, planes de mejoramiento continuo para la calidad, procesos de certificación de calidad, entre otros, tendientes a apostarle al fortalecimiento institucional como una estrategia para asumir los retos de un modelo de gestión acorde con las demandas y necesidades del contexto social, situación que evidencia un interés institucional en asumir prácticas que le permitan al modelo de gestión y en general a las instituciones, mayor sostenibilidad en cuanto a sus procesos organizativos.

Es precisamente desde ese interés, en donde se articulan las prácticas de gestión relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida como “los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación

¹ MUÑOZ HERNANDEZ, María Victoria, La gerencia Social, Una propuesta para el desarrollo. En: Serie de cuadernos de trabajo social. Cali. No. 3 (1996). p. 17.

entre la empresa y sus partes”², concepto que cobra cada vez más importancia al ser acuñado a nivel internacional y nacional.

A nivel internacional, se cuenta con una serie estándares y normas, entre ellas la norma ISO 26000, guía que emite lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización, que entre sus objetivos fundamentales postula: asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de Responsabilidad Social; apoyar a las organizaciones a demostrar su Responsabilidad Social mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los grupos de interés; promover y potenciar una máxima transparencia³.

En Colombia, COMFAMA y el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), han empezado a trabajar en el establecimiento de una alianza preparando el proyecto de lo que ha de ser la primera Norma Colombiana de Responsabilidad Social, buscando con esto que las dos Instituciones mediante un compromiso de cooperación recíproca conjuguen esfuerzos para formularla.

Además la organización Fenalco Solidario, entidad de comercio organizado, también ha abordado el tema de la responsabilidad social desde 1990, buscando la armonía entre las personas y de ellas con el entorno, convirtiéndose en la única entidad en Colombia que tiene el derecho exclusivo de certificación en Responsabilidad Social, otorgado por la Superintendencia de Industria y Comercio, sello que reconoce las prácticas en Responsabilidad social, convirtiéndolas en una filosofía institucional⁴.

² COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Responsabilidad social empresarial. [En línea]. Centro Virtual de Noticias, CVN, 2006. [Citado el 18 de noviembre de 2008]. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

³ ICONTEC - COMFAMA. Estado del arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial. [En línea]. 72 p. [Citada el 10 de septiembre de 2009]. Disponible en: <http://www.icontec.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/estado%20del%20arte%20rs.pdf>

⁴ CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO. [En línea]. [Citada el 10 de septiembre de 2008]. Disponible en: <http://www.fenalcosolidario.com/>

De esta manera el concepto de responsabilidad social, de acuerdo a lo planteado por el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial-CCRE- puede enmarcarse dentro de las prácticas empresariales vinculadas al sistema de gestión, que están encaminadas a mejorar las relaciones con los diferentes grupos u organizaciones con los que se relaciona la empresa, develando la correlación entre sus prácticas y los sistemas de gestión de las empresas o instituciones, tema que ocupa especialmente a la gerencia social.

Es por esto, que la presente propuesta se inscribe dentro de una tendencia a nivel global, y en el caso particular de Colombia a incluir en la gestión de las empresas, instituciones u organizaciones, prácticas de responsabilidad social que lejos de ser una obligación, les permite responder de manera ética a los desafíos del contexto en cuanto a la promoción de un desarrollo social, político, económico y ambiental sostenible.

Es así, como el instrumento propuesto es una herramienta que le permitirá a las ONG que lo utilicen, analizar durante su desarrollo sus prácticas de gestión, visibilizar sus fortalezas y debilidades, y reconocer que aspectos desde la gerencia y responsabilidad social deben mejorar, siendo la transparencia, el diálogo y la comunicación ejes centrales para ello, lo que conllevaría a la sostenibilidad de la organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta dos ejercicios académicos realizados para la especialización de Gerencia Social, el primero relacionado con la pregunta: ¿ASPERLA como ONG es congruente en el desarrollo de sus acciones frente a los procesos de intervención social con su filosofía institucional? A partir del cual, se construyeron criterios y categorías de Responsabilidad Social; Influencia en políticas públicas, ética, servicio, sostenibilidad y restablecimiento de derechos, con base en la filosofía institucional y la plataforma estratégica de la institución, se identificaron y caracterizaron sus grupos de interés internos; Población meta de atención interna, grupo de profesionales, grupo del área administrativa, asistencia técnica y junta directiva y empleados, también sus grupos de interés externos: entidades del sistema nacional de Bienestar Familiar, cooperantes, proveedores, asamblea de socios, familias de la población meta, población meta de los proyectos y programas de intervención de apoyo, la cual se divide en dos modalidades de atención, la primera es intervención de apoyo, la segunda modalidad es la proyección comunitaria a través de cooperantes nacionales e internacionales, y finalmente se realizó una prueba piloto que permitiera establecer como es percibida la responsabilidad social organizacional por los grupos de interés a través de la aplicación de un instrumento (encuesta anexo A) de acuerdo a las categorías de RS al 20% de la población total de sus grupos de interés tanto internos como externos. Instrumento que evidenció la poca claridad de empleados, profesionales, junta administrativa, asociados y población beneficiaria de ASPERLA en cuanto al ejercicio de su responsabilidad social Institucional.

En el segundo ejercicio académico, que pretendía ofrecer herramientas sobre responsabilidad social institucional que posibilitaran este enfoque en las prácticas institucionales de empleados, profesionales, junta directiva, asociados y población beneficiaria de Asperla, se aplicaron diferentes matrices tomadas de la metodología ZOPP (Planificación Orientada por Objetivos) inventario de problemas, mapa de influencias, matriz de enfoque epidemiológico, matriz de impacto cruzado, árbol de problemas, árbol de resultados, matriz de análisis de involucrados y matriz de planificación (adaptación de la matriz de marco lógico - MML), que permitieron diseñar un proyecto que le posibilitará a la ONG incluir en sus prácticas el enfoque de la Responsabilidad Social. Sin embargo, en el desarrollo de esos dos ejercicios, se evidenció que no existen herramientas

que puedan generar información sobre cómo está estructurada la ONG, en cuanto al ejercicio de la gerencia y la responsabilidad social, en términos diagnósticos.

Por lo anterior, se hace necesario construir un instrumento o herramienta, que permita identificar las condiciones organizacionales de las ONG de acuerdo a las propuestas conceptuales y metodológicas de la gerencia y responsabilidad social organizacional, permitiendo valorar cómo ellas están orientando sus modelos de gestión, situación que posiblemente conllevaría a hacer los correctivos necesarios en los diferentes procesos que lo requieran o fortalecer los existentes.

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que las ONG no miden sus ganancias por criterios de racionalidad económica, sino que lo hacen de acuerdo a los impactos sociales que generan, supeditando su existencia al cumplimiento de los objetivos sociales y definiendo sus parámetros de competitividad a través de la efectividad en la solución de problemas y en los logros del interés colectivo, propuesto en sus objetivos y misiones institucionales.⁵, se hace necesario evaluar las metodologías utilizadas por las ONG para cumplir con sus objetivos institucionales.

Enfoques como el de La Gerencia Social, considerada como “la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social”⁶, proponen una serie de instrumentos que deben implementar las instituciones de manera sistemática para modernizar su gestión, garantizando el equilibrio de los procesos y la organización para el cumplimiento de responsabilidades, de ésta manera dichos instrumentos permiten hacer un análisis de las características de los modelos de gestión de las ONG

Por todo lo anterior, la construcción de un instrumento que les permita a las ONG reconocer su modelo de gestión a la luz de los postulados de la Gerencia y Responsabilidad Social, se hace necesario en la medida en que les permite evidenciar fortalezas y debilidades organizacionales para el mejoramiento continuo de los procesos, poniendo de relieve las competencias que deberán desarrollar para tal fin. Además se debe tener en cuenta que las evaluaciones permiten visibilizar falencias y nombrar fortalezas, cuando estas no logran ser evidenciadas, permitiendo, a partir de ellas el diseño de estrategias para avanzar hacia modelos transparentes de gestión, que involucren a todos los actores implicados en el proceso y que hagan de las organizaciones, instituciones más reconocidas,

⁵ MUÑOZ HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 24.

⁶ PÉREZ, Teodoro et al. Gerencia social integral e incluyente. Bogotá: Universidad de la Salle, 2006. p. 46.

sostenibles y competitivas a nivel interno y externo, incidiendo en un mayor posicionamiento en el medio social, comunitario y político. Es así, como la implementación del instrumento de evaluación, y la posterior construcción de estrategias, les permitirá a las ONG, proyectarse a la comunidad logrando beneficios sociales, a partir del avance en el logro de objetivos en cuanto al desarrollo social, el bienestar e interés colectivo, no sólo de sus grupos de interés externos, si no también, internos, cómo sus principios misionales lo ameritan.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Construir una propuesta de evaluación desde la gerencia y responsabilidad social que le permita a las ONG valorar como está orientado su modelo de gestión.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer la relación entre gerencia social y responsabilidad social a partir de revisión documental.
2. Identificar las condiciones organizacionales que deben cumplir las ONG a partir de instrumentos de Gerencia y Responsabilidad Social organizacional.
3. Construir un instrumento de evaluación del nivel de gerencia social y responsabilidad social para las ONG.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

5.1 ONG

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son definidas como entidades de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociaciones, fundaciones, corporaciones o cooperativas, entre otras formas.

Retomando un poco de historia, las Organizaciones No Gubernamentales han estado presentes en los asuntos internacionales desde siglo XIX, siendo la Cruz Roja una de las más antiguas, su reconocimiento formal se dio a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945):

“El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo.”

Desde entonces por éste Consejo han pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003).⁷

Al conjunto del sector que integran las ONG se le ha denominado de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social, y su financiamiento proviene generalmente de diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

Estas cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo, relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación,

⁷ WIKIPEDIA. Organización no gubernamental. [En línea]. [Citada marzo 10 de 2009.]. Última modificación de la página, 4 de agosto 2009. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Organización_no_gubernamental

desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología ,etc.⁸ , siendo el movimiento internacional de los Boy Scouts, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional algunos ejemplos de estas.

Se dice que las ONG no se han edificado para reemplazar el Estado, pero si se han construido como una de las formas de organización de la Sociedad Civil ante la necesidad de dar respuesta a múltiples demandas sociales, de expresión política o cultural, que no son cubiertas por él.

Estas organizaciones se identifican por rasgos comunes; se definen por su diferenciación frente al gobierno, no tienen ánimo de lucro, cuentan con una estructura legal y actúan como intermediarias de los intereses de terceras personas, se les comprende como ejecutoras de programas de desarrollo o programas de acción humanitaria o prestadoras de servicios públicos y con capacidad para ejercer una influencia en la definición de las políticas públicas.

De esta manera, de acuerdo con Leonardo Schvarsetin⁹, desde cualquiera de sus formas jurídicas- Fundaciones o asociaciones civiles-, la satisfacción del bien común está inscrita en los códigos genéticos de las ONG, al igual que debe suceder con las instituciones del Estado, la diferencia consiste en que la conducta de la mayoría de sus miembros debe estar orientada hacia esa dirección, lo cual añade al cumplimiento de su *responsabilidad social* un carácter deontológico, es decir que tiene que ver con sus principios. Entonces la satisfacción de las necesidades sociales de los otros, se convierte en una condición de existencia para las organizaciones y un requisito de entrada para sus miembros, ya que estos deben estar comprometidos con la finalidad del bien común.

Otros autores como Marisa Revilla, plantean que “*en el caso de las ONG, el componente expresivo que sustenta la ayuda es la solidaridad*”, y que de su capacidad de ser consecuente con este compromiso, se derivaría su legitimidad.¹⁰

⁸ Ibíd., p. 1.

⁹ SCHVARSETIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós. 2003. P. 90.

¹⁰PÉREZ, Teodoro, et al., Op. cit., p. 71.

Otro factor importante de las ONG, es que aunque sus ganancias no se miden por criterios de racionalidad económica, lo hacen de acuerdo a los impactos sociales que generan, supeditando su existencia al cumplimiento de los objetivos sociales y definiendo sus parámetros de competitividad a través de la efectividad en la solución de problemas y en los logros del interés colectivo, propuesto en sus objetivos y misiones institucionales.¹¹

5.2 GERENCIA SOCIAL

Reconstruyendo sus principios:

Revisando la literatura existente frente al tema se logra ubicar la emergencia de la Gerencia Social en el siglo XX, en donde ésta se orientó hacia la gestión, como capacidad de acción ante los cambios acelerados del contexto social y la crisis del modelo económico neoliberal, el cual había empezado a generar entre otras problemáticas pobreza e inequidades. En ese momento la Gerencia Social se basaba en los parámetros de la administración científica, preocupándose por las relaciones jerárquicas y laborales en un contexto empresa-cliente.

Sin embargo, a lo largo del siglo el paradigma de la Gerencia Social se fue transformando gracias a las diferentes corrientes de pensamiento social, es así como se encuentra por ejemplo como en Japón y Estados Unidos se empezó a hablar de la importancia de las relaciones con el cliente, como consumidor, implementando conceptos como eficiencia y eficacia, que permitían medir costos y beneficios en relación con los recursos empleados.

Los Estados de bienestar en occidente empezaron a pensar el asunto de políticas públicas divididas en facetas y sectores sociales para subsanar de alguna manera los efectos del modelo económico, así las políticas estaban divididas en sectores como vivienda, educación y salud entre otras y en grupos poblacionales como mujeres, niños, discapacitados y negritudes.

¹¹ MUÑOZ HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 17.

Luego, las diferentes construcciones conceptuales de los movimientos sociales permitieron nuevas comprensiones sobre la compleja realidad social, las perspectivas ambientalistas por ejemplo, comienzan a reevaluar los caminos a través de los cuales se construyen subjetividades y prácticas de dominación del medio ambiente y la sociedad, la teoría de género cuestiona las divisiones de lo público y lo privado, poniendo la mirada en las relaciones recíprocas y develando la importancia de la transmisión de valores para la construcción de relaciones más equitativas, desde los organismos internacionales de desarrollo se comienza a hablar de economía solidaria y se promueve la importancia de trascender la mirada fragmentada del desarrollo humano que llevó a la formulación de políticas públicas por sectores, formulando el desarrollo humano integral, además de plantear que para lograr un desarrollo económico favorable es indispensable ir de la mano con el desarrollo social y viceversa¹².

Es así como en la última década, el debate sobre Gerencia Social se amplió a partir de las contribuciones de los movimientos sociales y los retos que empezó a develar el asunto de la globalización, encontrando diferentes, pero complementarias concepciones sobre el tema y la manera de llevarlo a cabo en el sistema social y económico, y en las diferentes organizaciones que lo constituyen.

Definiciones:

Para tener una visión amplia sobre la Gerencia Social se retoman de la literatura algunas definiciones en las que se logra ver las transformaciones que ha tenido el término.

Se encuentra que grandes autores del pensamiento administrativo moderno MINTZBERG, GELINER, SCHEIN Y KLIKSBERG¹³ han aportado construcciones frente al tema:

¹² *Ibíd.*, p. 18

¹³ MINTZBERG, Henry, et al. De la gerencia social técnico instrumental, a la gerencia social democrática para el desarrollo local. Citado por: LOPEZ DE MESA, Beatriz Elena. Gerencia Social democrática: Una opción para el desarrollo local. Caso Medellín. Trabajo de investigación (Maestría en gerencia del desarrollo social). Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigación CISH. 2002. p. 19.

- Henry MINTZBERG, plantea que es responsabilidad de un Gerente, administrar el conjunto de comportamientos organizacionales en función de las relaciones interpersonales, la información y las decisiones, ubicando al Gerente en su función de líder en el sentido de que busca y recibe información, la transmite, sirve de interlocutor al llevarla a los superiores y agentes externos, maneja los conflictos presentados en el proceso como negociador y asigna recursos, y que de todas esas capacidades depende la Gerencia.
- GELINER, plantea que la gerencia esta llamada a dirigir, y ésta en función para obtener un resultado a través de otros y responsabilizarse de lo que han hecho, es decir que el Gerente es el responsable de que el objetivo de conjunto sea alcanzado, concibiendo además las organizaciones como sistemas abiertos en interrelación con el entorno o ambiente externo, permitiendo flexibilidad en el cambio de objetivos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- SCHEIN, habla de la importancia de que todo Gerente formule políticas respecto a las problemáticas que le toca atender, tomar decisiones organizacionales y dictar las reglas que han de seguir sus colaboradores, para lograr cumplir de manera adecuada con las tareas encomendadas.

Estas construcciones permitieron reconocer la importancia de la Gerencia Social para modernizar la gestión de las instituciones, para garantizar el equilibrio de los procesos y la organización para el cumplimiento de responsabilidades.

- KLIKSBERG, como uno de los autores de más resonancia en el tema de la Gerencia, la plantea como un instrumento o estrategia inevitable para transformar las maneras de orientar los procesos sociales, entendiéndola como *“la gerencia de la inestabilidad típica de los contextos modernos, que permite captar las señales de la realidad, orientar la articulación social, potenciar la concertación, dominar la frontera tecnológica y comprometerse con el cambio social”*¹⁴, se sitúa desde la perspectiva de la complejidad e invita a una estrategia sinérgica de aprovechar las potencialidades, fomentar la

¹⁴ *Ibíd.*, p. 3.

complementación, la cooperación, la integración y las externalidades organizacionales para el fortalecimiento del tejido social y para plantear objetivos mayores.

De la misma manera a partir de las propuestas de las teorías administrativas otros autores y autoras han aportado a la construcción del concepto de Gerencia Social, llevándola más allá de los límites de las organizaciones y poniéndola en la esfera del mundo social.

Heloisa Primavera en su libro Transformación del Estado en el campo de lo social plantea que lo propio de la Gerencia es responder a las necesidades sociales, y así contribuir significativamente en la lucha por la superación de la pobreza, de la misma manera que la trabajadora social María Victoria Muñoz plantea que *es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna*¹⁵.

Es así, como algunos organismos internacionales también han aportado al debate, por ejemplo la comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que la gerencia puede ser entendida como el conjunto de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación, producir cambios significativos en al menos una condición de Bienestar en la población objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de los recursos.

Según el Instituto de desarrollo social del Banco Interamericano de Desarrollo (INDES), la gerencia social ésta de acuerdo con la intencionalidad de diferenciar el desarrollo social del económico e integrar la división de lo político y cultural a lo social, basada en las nuevas realidades sociales.

¹⁵ MUÑOZ HERNANDEZ, Op. cit., p. 24.

Vemos entonces, como el paradigma de la Gerencia Social ha emergido no sólo en medio de debates administrativos, sino también de los debates contemporáneos acerca del desarrollo, y específicamente en América Latina se constituye como un tema apremiante en la construcción de lo social y su articulación con lo político y económico.

De esta manera estamos de acuerdo con el planteamiento de la Gerencia Social vista como un modelo de gestión, que tiene como misión promover condiciones de desarrollo social a partir de vivir y realizar las necesidades humanas, de manera continúa y renovada, cuya labor debe ser apoyada por organismos gubernamentales, ONG, organizaciones sociales para lograr resultados en cuanto a la solución de problemas sociales para el mejoramiento de la calidad de vida, donde lo más importante es diseñar propuestas nuevas que permitan el fortalecimiento de la sociedad civil, potenciando la gestión y consolidación de las organizaciones comunitarias existentes y el establecimiento de otras¹⁶.

Sin embargo para lograr esto, la Gerencia Social se apoya en aportes conceptuales y prácticos que le ofrecen simultáneamente los campos de desarrollo social, política pública y gerencia pública, en cuanto al manejo de los diferentes procesos sociales y organizacionales, constituyéndose estos en un cuerpo de instrumentos.

Instrumentos:

De acuerdo a Mokate Saavedra¹⁷ la gerencia social incluye procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño, e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones. Incluye pero no se limita a la implementación de estrategias y sus correspondientes acciones programáticas, la generación de información relevante, la retroalimentación, los ajustes y el posible rediseño.

¹⁶ CANDAMIL CALLE, María del Socorro y LÓPEZ BECERRA, Mario. Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social. Manizales: Centro editorial Universidad de Caldas. 2004. p.14.

¹⁷ MOKATE, Karen y SAAVEDRA, José. BANCO INTERAMERICANO DE DEESARROLLO. Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. [En línea]. Washington, D.C.: INDES, Marzo 2006. 41 p. [citado el 28 de febrero de 2009] Disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Documentos%20sobre%20gerencia%20social/Mokate-Saavedra.pdf>

De esta manera la Gerencia Social, consiste en un enfoque integral que articula los diversos procesos entre sí, retomando la idea de que gerenciar socialmente es un proceso que implica asumir y cumplir responsabilidades con respecto al desempeño de un sistema, tratándose en este caso de un 'sistema' que contempla el entorno social, el entorno organizacional, los recursos físicos, financieros, humanos, organizacionales y políticos, y los procesos que interactúan e interrelacionan hacia determinados fines.

Es así, como se encuentra en la literatura que cuando se habla de Gerencia Social es imprescindible retomar sus instrumentos o herramientas, y cómo ellos interactúan sistémicamente para que se logre el objetivo de promover el desarrollo social, que como se ha mencionado antes en este texto no debe estar separado de los aspectos políticos y económicos. Así, en el presente trabajo nos basaremos en la caja de herramientas propuestas por el INDES:

- ✓ **Análisis del entorno** Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
- ✓ **Análisis de los involucrados** Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
- ✓ **Construcción de escenarios** Herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.

- ✓ **Planificación estratégica** Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.
- ✓ **Análisis de problemas** Técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.
- ✓ **Instrumentos de preparación de programas y proyectos.** Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
- ✓ **Seguimiento y Evaluación.** Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa a la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.

- ✓ **Técnicas de manejo de conflictos.** Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre

los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.

- ✓ **Metodologías para promover y facilitar la participación.** Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas). De esta manera La planificación estratégica, el marco lógico y la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa en el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión. La investigación acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.
- ✓ **Diseño y coordinación de redes interorganizacionales.** El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.

Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.

5.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Antecedentes:

El tema de la responsabilidad social es interesante y controversial. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios

sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva.¹⁸ En el siglo XX, específicamente en los años setenta donde la atención fue desviada a otros asuntos más que en la RSE, ya que se presentaron situaciones relacionadas con la corrupción y los escándalos financieros llevados a cabo por el mundo de los negocios en sus primeras etapas, en los años ochenta: los derechos de los consumidores, denuncias por productos poco saludables: alcohol y tabaco. A partir de los años noventa el concepto cobra más fuerza y va creciendo permanentemente a partir de situaciones a nivel mundial como la globalización, el protagonismo de las ONG, movimientos ambientalistas que denuncian ciertas prácticas y conductas de empresas (desastres ambientales), grupos de derechos civiles: condiciones de trabajo injustas en países en vía de desarrollo, procesos de reestructuración económica y nuevas tecnologías que han hecho más grave la crisis del bienestar en las sociedades actuales.

De acuerdo a lo anterior, se pueden mencionar tres grandes grupos de efectos que se pueden incorporar a la RSE, siendo estos los factores más esenciales para definir la responsabilidad de las empresas en la actualidad:

- Inversión de grandes empresas y corporaciones en países pobres, visto esto en términos de responsabilidad “como una exigencia ética de equidad”.
- Problemas de precarización económica y social en los países desarrollados.
- La lucha en contra la exclusión, la cual en los últimos años es una prioridad social en las mayoría de los países desarrollados.¹⁹

Sin embargo, antes de anotar algunas definiciones sobre la RSE es importante mencionar como a través de los años se han ido estableciendo algunas normas y guías de referencia a nivel mundial que establecen algunas directrices para países y organizaciones que incursionan en el tema como son:

¹⁸ WIKIPEDIA. Responsabilidad social corporativa. [En línea]. [Citada el febrero 25 de 2009]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

¹⁹ PERDIGUERO, Tomás G. La Responsabilidad Social de las empresas en un mundo global. Barcelona: Anagrama. Colección Argumentos. 2003. p. 215.

- *IS 10000 – SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMMUNITY INVOLVEMENT*

Es un estándar israelí que contiene requerimientos de responsabilidad social e involucramiento con la comunidad.

- *SA 8000 - SOCIAL ACCOUNTABILITY*

Es una Norma Universal y auditable emitida por la CEP (*Council on economic Priorities*) sobre condiciones de trabajo, contiene un sistema de control que se basa en estrategias probadas de gestión de calidad (como las utilizadas para la Norma ISO 9000). Esta Norma de referencia por ser el primer estándar social auditable.

- *SD 21000. SUSTAINABLE DEVELOPMENT - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*

Este documento francés es una guía para tomar en cuenta los pasos del desarrollo sostenible en el manejo y las estrategias de la empresa.

- *NTC ISO 9001:2000. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD*

Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando la organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan las necesidades del cliente y aspira a aumentar su satisfacción. Se referencia esta Norma por contener elementos que se pueden involucrar para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

- *ISO26000*

La Organización Internacional para la Normalización, ISO, designó a un grupo de trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) certificación que será publicada a comienzos de 2010, como ISO 26000. Será de uso voluntario, no incluirá requisitos, y por lo tanto, no será certificable. Los propósitos que se tienen establecidos para la ISO 26000 son:

Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.

Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los *stakeholders* (grupos de

interés), facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.

Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.

Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

De esta manera se plantean como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.

Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los *stakeholders* (incluyendo los empleadores)

Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de *stakeholders* o grupos de interés.

Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio (implementación de

un mercado abierto y libre), complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes.²⁰

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Su objetivo es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG.

En cuanto a Latinoamérica, también se ha ido incursionando en el tema de la responsabilidad social empresarial, no solo por los efectos de la globalización, la pobreza, las crisis económicas, las movilizaciones sociales, el debilitamiento del Estado sino también porque los empresarios, ONG, instituciones y pequeñas empresas han empezado a pensarse en torno a la responsabilidad social. Por lo tanto, se mencionan algunas experiencias sobre el tema:

Banco Interamericano de Desarrollo

Organismo multilateral que financia proyectos de implementación de RSE, hace investigación sobre el tema en América Latina y tiene un intenso programa de divulgación, a través de publicaciones y las Conferencias Interamericanas sobre Responsabilidad Social de la Empresa que se celebran anualmente en la región.

DERES Desarrollo de la Responsabilidad social empresarial

Asociación de empresas y empresarios uruguayos implicada en el desarrollo del enfoque RSC

CECODES Consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible. Capítulo colombiano del *World Business Council for Sustainable Development*, es una de las organizaciones más activas en el ámbito del desarrollo sostenible en América.

²⁰ WIKIPEDIA. Norma ISO 26000. [En línea]. [Citado el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

Perú 2021

Asociación empresarial que pretende que la empresa peruana se convierta en un motor de desarrollo incorporando la responsabilidad social como herramienta de gestión.

Alianza social Venezuela

Instituto vinculado a la cámara venezolana Venamcham cuya misión es promover e incentivar la RSC de las empresas privadas con el fin de mejorar la calidad de vida del venezolano.

Instituto Ethos, Empresa y responsabilidad social Brasil

Instituto cuya misión es ayudar a las empresas a incorporar la RSC a su gestión diaria. Además de la divulgación de materiales organiza conferencias anuales nacionales sobre RSC de gran repercusión nacional.²¹

Colombia también ha ido incursionando en el tema de la RSE desde los años 50, un claro ejemplo de ello son la creación de las Cajas de Compensación Familiar, en los 90 ya el tema empieza a ser abordado por expertos y las empresas se piensan en cuanto a tener mayor conciencia de lo que es contar con buenas relaciones con sus grupos de interés. Independiente del tamaño de la organización, las empresas nacionales y sus equipos gerenciales empiezan a ver la RS como una alternativa estratégica para la competitividad y la innovación del negocio. A continuación se mencionan algunas organizaciones que están en permanente estudio sobre el tema:

En el caso Colombiano en cuanto a responsabilidad social, se inició en el 2003 un proceso de normalización sobre el tema, partiendo de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia – COMFAMA. Y a partir de ello el ICONTEC, quien es el máximo organismo de normalización en el país inició un estudio de factibilidad para evaluar que tan viable era dicho proceso. Luego se conforma El Comité Técnico Colombiano 180 de Responsabilidad Social, el cual tiene tres subcomités

²¹ UNIVERSIDAD DE NEBRIJA. Responsabilidad social corporativa en América Latina. [En línea]. [Citado el 24 de febrero de 2009]. Disponible en <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/america-latina.htm>

con sedes en Bogotá, Cali y Medellín. El objetivo primordial del comité es establecer los requisitos que deben tener las organizaciones socialmente responsables en su gestión y presentarlos en forma de Guía Técnica Colombiana y no de norma, porque se busca es dar una orientación a las organizaciones que deseen abordar el tema de manera voluntaria.²²

Igualmente, existen organizaciones e instituciones como Fenalco Solidario, entidad del comercio organizado que viene trabajando desde 1990 en programas de Responsabilidad Social, buscando siempre la armonía entre las personas, y de éstas con el entorno, ésta corporación trabaja para que las personas se comprometan a asumir acciones socialmente responsables, que permitan la sostenibilidad de la armonía del planeta, acordes con los principios éticos mundialmente aceptados, la organización proporciona a quienes hayan obtenido la certificación en Responsabilidad social un instrumento que permite realizar un auto diagnóstico organizacional sobre el tema, cuyo objetivo es apoyar a las empresas o entidades para que generen su propio auto diagnóstico, el cual les aporta un panorama de la situación en la que se encuentran, respecto a cada una de las dimensiones de la Responsabilidad Social, a saber: económica, social y ambiental; visualizando posibles escenarios y aspectos en los que se puede empezar a trabajar, con la posibilidad de mejorar constantemente por medio de planes de acción específicos, que generen actividades preventivas, de planificación, correctivas o de fortalecimiento de las buenas prácticas.

Fenalco Solidario definió siete factores que permiten tener un panorama general del desempeño en Responsabilidad Social, los cuales son: Fundamentación estratégica, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad y sociedad y Estado. Es así, como también ofrece capacitación a través de Formador de Formadores, programa que vincula diferentes temáticas en Responsabilidad Social, buscando que las empresas puedan ampliar sus conocimientos en el tema y de ésta forma vayan adquiriendo niveles importantes

²² WOMEN IN MANAGEMENT. Artículos: Tres años construyendo un marco de normalización para la responsabilidad social en Colombia. [En línea]. [Citada el 25 de febrero 2009]. 2006, 5 p. Disponible en: <http://www.wim-network.org/Art%EDculos%20en%20word/Responsabilidad%20Social.doc>

de conciencia frente a los programas de Responsabilidad Social, lo cual debe ser tema de agenda empresarial.²³

Después de haber realizado un recorrido por los antecedentes de la responsabilidad social, la normatividad a nivel mundial y experiencias en Latinoamérica y Colombia, se hace necesario definir el concepto, el cual a través de los tiempos ha venido cambiando.

Para algunos autores como Juan Pedro Sulbarán la RS es una meta móvil que incluye todas aquellas consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional que la sociedad se ha forjado, con respecto a las organizaciones empresariales, en un momento determinado de su acontecer histórico.

Para el Comité Técnico Colombiano 180 de Responsabilidad Social la RS es el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral, ésta permite a las organizaciones asegurar el conocimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales. Además plantea ocho principios de responsabilidad social, que son:

- ✓ El respeto a la dignidad de la persona humana
- ✓ La responsabilidad legal
- ✓ La autorregulación ética
- ✓ La participación
- ✓ El enfoque de procesos
- ✓ La solidaridad
- ✓ El desarrollo humano integral

²³ CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO. [En línea]. [Citada junio 4 de 2009]. <http://www.fenalcosolidario.com/>

- ✓ La mejora continua (mejoramiento de procesos económicos, sociales y ambientales con sentido ético).²⁴

Los grupos de interés o stakeholders están constituidos por las personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactados por las actividades de la empresa, dentro de ella se puede identificar a los inversionistas (dueños o accionistas), los empleados y sus familias, fuera de ella a los clientes, los proveedores, los consumidores, la comunidad y ONGs, el Gobierno y también el medio ambiente, a ésta lista se pueden agregar más grupos como los medios de comunicación, los centros de estudio, los jóvenes, etc. La lista de stakeholders puede ser muy amplia por lo cual es necesario que aquellas empresas que quieren trabajar seriamente el tema de la RSE hagan un mapeo de sus stakeholders y definan sobre cuales dirigirán sus esfuerzos.

Según el Estándar de Aseguramiento AA1000 la responsabilidad de una organización significa asumir la rendición de cuentas de una serie de hechos institucionales, desde una determinada actitud ética, por lo tanto la RS es:

Un compromiso para dar respuesta a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la Misión y Visión y los acuerdos firmados de la organización.

Un compromiso para considerar, concertar y responder de manera coherente a las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas.

Para efectos del presente trabajo se retomará la definición planteada por el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial-CCRE- que la enmarca dentro de las prácticas empresariales vinculadas al sistema de gestión, que están encaminadas a mejorar las relaciones con los diferentes grupos u organizaciones con los que se relaciona la empresa, develando la correlación entre sus prácticas y los sistemas de gestión de las empresas o instituciones, tema que ocupa especialmente a la gerencia social.

²⁴COLOMBIA INCLUYENTE. Artículo: Ratificada Guía técnica Colombiana sobre RSE. [En línea]. [Citada el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.colombiaincluyente.org/contenido/contenido.aspx?conID=699&catID=437>

Es importante mencionar bajo la línea del trabajo que se viene desarrollando, algunas experiencias exitosas relacionadas con modelos de gestión, las cuales han permitido que las organizaciones constantemente estén reevaluando sus procesos para ser más exitosas, competitivas, tener una mejor relación con sus grupos de interés y prestar un mejor servicio.

ComprometeRSE

Es el programa que busca la competitividad y sostenibilidad de las Pymes Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas, mediante la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla y sus zonas de influencia.

De acuerdo a ellos, un sistema de gestión socialmente responsable debe enmarcar el accionar de las empresas desde su misión, visión y valores consensuados con el objetivo de hacerlos prácticos en el día a día.

El programa es cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, actuando en su capacidad como Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena y Barranquilla y CONFECAMARAS, como organismo ejecutor.

El objetivo del proyecto es evaluar y estudiar la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en áreas de interés de las Pymes, a través del trabajo con uno de los 100 consultores expertos, quienes fueron capacitados por la Universidad Externado de Colombia. La metodología en RSE fue desarrollada por la Pontificia Universidad Javeriana y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, basada en lineamientos internacionales sobre RSE.

Las áreas de interés de las Pymes son: Dirección y Gobierno Corporativo, Derechos Humanos y Organización Interna, Medio Ambiente, Comunidad y Financiero, Bienes y Servicios y Proveedores y Comercial. Todos los anteriores considerando el requisito de cumplimiento de la ley como primordial en cada área. Así, el modelo de RSE de ComprometeRSE busca ayudar a que la empresa logre que su gestión integre los elementos económicos, sociales y ambientales, a través

de pasos que incluyen diagnóstico, planeación y ejecución y que culmina en evaluación y construcción de un Informe de Sostenibilidad, que debe permitir determinar los requisitos para la mejora continua del proceso de RSE.

Los siguientes son los componentes del modelo de gestión y de la metodología de su implementación:

Línea de Base

Definición de la posición de la empresa sobre su RSE.

Revisión inicial del cumplimiento del marco regulatorio.

Ubicación de la RSE en la estrategia empresarial

Planeación

Caracterización de las prácticas de RSE de la empresa, a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Identificación de los grupos de interés.

Implicación y participación de los grupos de interés relevantes.

Determinación de la aplicación según áreas del Programa.

Implementación

Ejecución de acciones aprendizaje organizacional de RSE para el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias.

Fortalecimiento Comunicativo

Instancias Organizacionales que soporten y conduzcan el proceso.

Informes y reportes

Construcción del Informe de RSE en la perspectiva de la sostenibilidad, y de modo que sea compatible con los modelos internacionales tales como el GRI, el Global Compact, la ISO 26000 y los modelos de la OIT.

Retroalimentación

Proceso del plan de ajuste: Verificación externa, publicación, correctivos, diseño y desarrollo de nuevos procesos de ajuste de la empresa a sus principios de RSE.

ComprometeRSE busca promover la competitividad y sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas nacionales mediante la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.²⁵

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE-

Es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Su misión es promover la investigación para construir sistemas de gestión en RSE y ética de las organizaciones, que agreguen valor a éstas y a sus miembros, apoyen el fortalecimiento institucional, generen beneficio a la sociedad colombiana

²⁵ COMPROMETERSE. ¿Qué es Comprometerse? [En línea]. [Citada el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.comprometerse.org.co:8080/RSE/home.jsp>

y aporten al desarrollo del país, de tal manera que se generen cambios culturales y la construcción de una convivencia democrática. El trabajo está guiado por valores éticos como la responsabilidad, el respeto, la confianza, la equidad y el compromiso, los cuales se convierten en elementos indispensables para la construcción de confianza y la convivencia democrática en el marco de los derechos humanos.

El CCRE considera que la Responsabilidad Social es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema

Para adelantar los procesos de asesoría y consultoría el CCRE ha desarrollado un proceso ágil y eficiente de trabajo que tiene cinco componentes fundamentales:

- 1) **Acciones de Sensibilización** que facilitan la comprensión, apropiación y compromiso frente a los procesos de responsabilidad social.
- 2) **Diagnóstico de línea base**, mediante el cual se establece el estado en el que se encuentra la organización en materia de ética corporativa y responsabilidad social.
- 3) **Construcción de políticas y estrategias** Alineados con el objeto del negocio que definen los lineamientos y directrices bajo los cuales se desarrolla la gestión de responsabilidad social.
- 4) **Diseño de la arquitectura empresarial** que proporciona la estructura para el desarrollo de un modelo de gestión de la responsabilidad social a través de herramientas conceptuales y prácticas.
- 5) **Implementación de evaluaciones** de seguimiento que miden los avances y efectividad de las prácticas y procesos de responsabilidad social y ética corporativa adelantada por la empresa.

El **CCRE** considera que la RSE debe transmitirse a partir de un acompañamiento para crear y desarrollar habilidades, construir y optimizar la estructura empresarial existente desde la base hasta la dirección. Para esto, mantiene un diálogo permanente con la Organización y un intercambio

de sinergias para fortalecer la gestión de las empresas, a través de la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla 1. Acciones a desarrollar para fortalecer los procesos de gestión de las organizaciones

Componentes de la Estrategia de Trabajo	Instrumento	Resultados
Acciones de Sensibilización	SensibilizarRSE	Talleres de RSE Prácticas Destacadas Foros, Seminarios, Conferencias
Diagnostico de Línea Base	Indicadores CCRE	Diagnóstico en Ética Corporativa y RSE Mapa de Actividades de RSE Evaluación de Cumplimiento
Construcción de Políticas y Estrategias	AutorregulaRSE	Carta de Valores/Código de Ética/Compromiso Ético
Diseño e implementación de la Arquitectura Empresarial	GestionaRSE	Plan Estratégico de RSE Modelo de Gestión de RSE Balance Social
Seguimiento y evaluación	Índice CCRE	Ánalysis Comparativo (Benchmarking) Sistema de Seguimiento a la Gestión de la RSE Evaluación de Prácticas y procesos de RSE Mapa de Riesgos Sociales

El **CCRE** apoya la creación de valor y la disminución de riesgos sociales de la empresa a través de asesorías y consultorías en:

- Identificación de Stakeholders y creación de canales de interrelación.
- Evaluación y alineamiento estratégico de inversiones sociales
- Implementación de Mejores Prácticas de RSE
- Establecimiento de cadenas de valor con contratistas y proveedores.
- Modelos de gestión ética para las organizaciones

- Diseño de estrategias de mercadeo responsable
- Manejo de relación Empresa-Comunidad
- Construcción de alianzas éticas entre competidores.²⁶

Ilustración 1. Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión



A nivel mundial, los modelos de excelencia contenidos en los reconocimientos (premios nacionales, principalmente) se convierten cada vez más en referentes para el desarrollo de las organizaciones hacia la Competitividad global.

²⁶ CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. [En línea]. [Citado en mayo 9 de 2009]. Disponible en: <http://www.ccre.org.co/>

En el caso de Colombia, el modelo se está actualizando permanentemente a través de la referencia que se hace con las organizaciones que manejan los premios en países de los diferentes continentes. De esta manera, el modelo colombiano está actualizado con los principales avances mundiales en gerencia moderna hacia la Calidad, la Productividad y la Competitividad

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: Competitividad, Innovación y Aprendizaje, estos son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible. La Competitividad se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes Grupos Sociales Objetivo. La Innovación es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible; debemos convertir las organizaciones en espacios de innovación colectiva y permanente. Las organizaciones se deben convertir en Organizaciones de Aprendizaje, para que la organización como un todo y las personas que trabajan en ella, estén continuamente aprendiendo cosas nuevas y desaprendiendo las que ya no funcionan; sea la forma de asegurar una evolución permanente en armonía con los cambios del entorno.

Sobre esa plataforma tenemos los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por 8 Capítulos o Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación del Informe de Postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros.

El primero de esos criterios es la **Estrategia y Gestión Estratégica**, el cual tiene asignado una valoración de 100 puntos, los cuales se discriminan así: Formulación del direccionamiento estratégico (30), despliegue del direccionamiento estratégico (25), seguimiento al direccionamiento estratégico (25), alineación de estrategia, estructura y cultura (20).

Este criterio examina tanto el direccionamiento estratégico establecido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, como los procesos para la definición y gestión de ese direccionamiento estratégico, a través de su formulación, despliegue, seguimiento y evaluación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

Liderazgo y estilo de gestión, asignación de 60 puntos, estilo de liderazgo (20), construcción de la cultura organizacional (20), promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales (20). Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo, y la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en la construcción y mantenimiento de un sistema de gestión integral y una cultura de excelencia, basados en la innovación y el aprendizaje.

Gestión integral del talento humano, 80 puntos, procesos de administración de personal (25), calidad de vida en el trabajo (25), desarrollo integral de las personas (30). Este criterio examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización. Determina si se fomentan planes y proyectos para que las personas sean autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente facilitando el ejercicio del liderazgo colectivo y el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los productos y/o servicios que ofrece. Analiza los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el compromiso, el trabajo en equipo, el respeto por las personas y la innovación.

Gestión de clientes y mercados, 80 puntos, conocimiento del cliente y del mercado (20), sistema de interpretación de las necesidades del cliente (20), gestión de las relaciones con los clientes (20), sistemas de respuestas. Examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Gestión de procesos, valoración 100 puntos, estructura de procesos (30), gestión del trabajo diario (20), aseguramiento de la calidad (30), gestión de la tecnología (20) Grado en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos, la manera como organiza y ejecuta sus actividades cotidianas, la forma como desarrolla la gestión tecnológica y las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios al mercado, cumpliendo los requerimientos de las partes interesadas.

Gestión del conocimiento y de la información, 80 puntos, gestión del conocimiento (30), diseño y administración de los sistemas de información (25), análisis de la información (25). Hace referencia a la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema de gestión de conocimiento, basado en el aprendizaje, individual y colectivo, y el manejo de la información como soporte fundamental para el seguimiento de la estrategia y el mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios.

Responsabilidad social, 100 puntos, enfoque y sistema de la responsabilidad social (20), ética empresarial y gobierno corporativo (30), desarrollo de los grupos sociales objetivo (25), gestión ambiental (25) Este criterio examina el grado en que la organización ha desarrollado una concepción y un sistema que le permita gestionar de manera efectiva sus interacciones con la sociedad y con su entorno, para generar valor a sus grupos de interés y contribuir al logro de condiciones de bienestar, al respeto de los derechos humanos, a la armonía en las relaciones laborales. Asimismo, la forma como garantiza ética en sus transacciones, y cumplimiento de las obligaciones legales y la normatividad ambiental.

Creación de valor y resultados, 400 puntos, creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización (150), creación de valor para los clientes (100), creación de valor para los colaboradores (75), creación de valor para la comunidad, los proveedores y el medio ambiente (75). Este criterio examina los resultados de la organización y su evolución, desde las perspectivas interna y externa, y la manera cómo contribuyen a la sostenibilidad de la organización, así como a la creación de valor para los grupos sociales objetivo y el medio ambiente.²⁷

La organización que reúna el mayor puntaje es el ganador del premio Colombiano a la gestión de la calidad.

Por lo tanto, si una empresa desea implementar un modelo de gestión basado en principios de RSE, deberá no sólo destinar recursos (que pueden ser los mismos que destina a donaciones y asistencias sin un plan concreto), sino que además

²⁷ CORPORACIÓN CALIDAD – INNOVACIÓN EN GESTIÓN. [En línea]. [Citado el 5 de mayo de 2009]. <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>

deberá “vender” el tema en la empresa en los diferentes niveles y sobre todo investigar las expectativas y necesidades de sus *stakeholders* porque no tenerlas en cuenta pueden significar problemas a enfrentar en el futuro.

6. METODOLOGÍA

Para la realización del instrumento evaluativo de gerencia y responsabilidad social para las ONG, se recurrió a la investigación documental, que permite a través de la revisión, análisis y relación de textos e información escrita de diferentes autores, obtener información con criterio de validez sobre temas específicos. Ésta metodología de investigación tiene como objetivo fundamental el análisis de diferentes fenómenos (de órdenes históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utilizando técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente aporte la información.

Se caracteriza por la utilización de documentos (registros gráficos y sonoros como fuente de información); recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes, además utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc. Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.

Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos, basándose en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.²⁸

Hay dos tipos de investigación documental: argumentativa e informativa. El presente trabajo retoma aspectos de la investigación documental informativa (expositiva), la cual es panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha

²⁸TECNOLÓGICO. Características Investigación Documental. [En línea]. [Citada mayo 30 de 2009]. <http://www.mitecnologico.com/Main/CaracterísticasInvestigaciónDocumental>

encontrado en las fuentes, lo importante es analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para la investigación. Por último, se organiza la información para cubrir todo el tema, sintetizando las ideas y después presentándolas en un reporte final que, a la vez, es fluido y claramente escrito.

Para este proceso se busco información sobre los temas de gerencia social y responsabilidad social, se seleccionaron los textos que ofrecieran mayor información sobre los temas, intentando que estos ofrecieran información primaria sobre ellos, y que no fueran interpretaciones de otros autores, de esta manera, se seleccionaron los textos que hablaran de la historia de los conceptos, que definieran sus principios, o conceptos sobre los que se fundamentaban y luego se delimitaron aquellos que mostraran los desarrollos del tema desde diferentes organizaciones, instituciones o instancias internacionales que los hubieran abordado.

Se realizaron lecturas de los textos seleccionados, estos se analizaron y se estableció la relación entre ellos, para poder describir lo encontrado y elaborar una memoria escrita sobre la información que establece relación entre la gerencia y la responsabilidad social, También se buscó información sobre organizaciones o instituciones que abordan el tema de gerencia y responsabilidad social, y se revisaron los instrumentos que cada una de ellas habían elaborado para su análisis, información que también se describió.

De acuerdo a la información encontrada y relacionada, se definieron categorías de gerencia y responsabilidad social que deben cumplir las ONG, para el cumplimiento de sus objetivos fundacionales, cada una de ellas se describió de manera cualitativa, enfatizando en la importancia en los procesos organizacionales, y se dividió en variables que permitieran dar cuenta de cómo se materializan esas categorías en dichos procesos. De igual manera cada variable se describió de forma cualitativa, y se le asignó a ellas y a las categorías un valor cuantitativo, que permitiera medir su implementación en las organizaciones, este valor se le asignó teniendo como referencia los instrumentos que previamente se habían revisado, y de acuerdo al lugar de importancia que ocupan en la totalidad del proceso organizacional.

Finalmente, se construyó el instrumento, definiendo para cada variable fuentes de verificación, que permitieran visibilizarlas en los procesos de la organización. A

continuación se presenta el diseño metodológico que se llevara a cabo para el desarrollo del trabajo, especificando cada una de las actividades, de acuerdo a los objetivos propuestos.

Tabla 2. Síntesis del proceso metodológico

OBJETIVO	ACTIVIDAD	FUENTES DE INFORMACIÓN
1 Establecer la relación entre gerencia social y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de textos afines al tema de investigación. • Selección de textos de acuerdo al interés de la investigación. • Análisis e interpretación de la información encontrada. • Correlación de la información. • Descripción de la información encontrada. • Elaboración de memoria escrita sobre la información que establece relación entre la gerencia y la responsabilidad social. 	Libros, revistas y artículos de Internet relacionados con los temas de responsabilidad social y gerencia social.
2 Identificar las condiciones organizacionales que deben cumplir las ONG a partir de instrumentos de Gerencia y Responsabilidad Social organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de organizaciones o instituciones que abordan el tema de gerencia y de responsabilidad social • Análisis de las organizaciones o instituciones encontradas. • Revisión documental de los instrumentos que cada una de las organizaciones o instituciones utilizan para abordar el tema. • Análisis e interpretación de la información encontrada. • Descripción de instrumentos que deben cumplir las ONG de acuerdo a la información encontrada, analizada e interpretada. 	Libros, revistas y artículos de Internet que aborden los diferentes instrumentos y herramientas propuestas por instituciones u organizaciones para el análisis de los temas de responsabilidad social y gerencia social.

<p>3 Construir un instrumento de evaluación del nivel de gerencia social de las ONG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir categorías de gerencia y responsabilidad social que deben cumplir las ONG. • Descripción cualitativa de cada una de las categorías. • Descripción de las variables que conlleva cada categoría. • Asignación de valor cuantitativo a cada una de las categorías y variables, de acuerdo a la información encontrada, analizada e interpretada, previamente. • Construcción del instrumento evaluativo para las ONG, y definición de las fuentes de verificación de cada variable. 	<p>Organizaciones o instituciones que hayan construido instrumentos de valoración de La responsabilidad y gerencia social de las organizaciones.</p>
--	---	--

7. RESULTADOS

7.1 RELACIÓN ENTRE GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

De acuerdo a lo investigado con respecto a gerencia y responsabilidad social se pudieron hacer interrelaciones entre los dos conceptos, que nos permitieron entender la gerencia Social como una gran estrategia en las organizaciones, para transformar y orientar sus procesos, y la responsabilidad social como una filosofía corporativa, que dentro de la gestión de esos procesos en las organizaciones, les permiten actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en sus zonas de influencia; es decir todos sus grupos de interés, de esta manera, no se pueden entender como dos conceptos distantes, el uno del otro, si no como una articulación, que permite a las organizaciones que la acuñan obtener modelos de gestión integrales, que incluyen la dimensión ética y social, y no sólo la económica en el momento de observar resultados.

Se pudo encontrar que los dos conceptos nacen en un contexto histórico muy similar, en el cuál se empezaba a evidenciar la crisis del modelo económico neoliberal, y se comenzaba a exigir para las empresas, nuevas miradas a la forma de generar “ganancias”; iniciando con modelos administrativos en la relación empresa-cliente, modificando luego sus visiones desde las construcciones teóricas de los diferentes movimientos sociales, y finalmente posicionándose como nuevas formas de entender el accionar de las empresas y organizaciones, desmitificando el hecho de buscar sólo ganancias económicas, o instalarse en procesos asistencialistas y subsidiarios, volcando la mirada ante la importancia de generar procesos éticos, pero rigurosamente estructurados en busca del bienestar social.

De esta manera, desde la revisión documental, se lograron establecer varias relaciones o puntos de encuentro entre los dos conceptos; La gerencia social, plantea desde su discurso un compromiso ético y social con el *cumplimiento de las políticas sociales, con sus programas y proyectos* que hagan posible el mejoramiento de la calidad de vida en sociedad, las respuestas eficaces y acciones de calidad por parte de los aparatos estatales y de los sistemas

administrativos del bienestar social estatales y no estatales²⁹, y la responsabilidad social ha sido considerada como un *conjunto integral de esas políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas*, y en los procesos de toma de decisiones, que significa poner en marcha un sistema de administración, con controles y procedimientos³⁰, esto nos indica que la responsabilidad social no debe ser una estrategia específica y aparte del modelo de gestión de las organizaciones, sino, que se inscribe, y debe atravesar todos los procesos gerenciales y estar presente en todas las acciones institucionales.

Cuando se entiende la gerencia social como elemento potenciador de recursos propios y como innovador de propuestas alternativas que *rebasando los marcos institucionales* ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social, se ubica la acción institucional más allá de sus propios marcos, con una mentalidad que desarrolle el pensamiento estratégico para potenciar y crear alternativas en el ámbito de las necesidades de hoy y de mañana³¹, encontramos otra relación con la responsabilidad social, en el sentido que está ha sido planteada como la voluntad de las organizaciones por de ir *más allá de lo exigido a nivel institucional*, y ampliar sus marcos de acción a todos las personas con las que se relaciona directa o indirectamente, rebasando los marcos estrechos de la tarea y el compromiso puntual, teniendo en cuenta el contexto social en el que interactúa, permitiéndoles además erigirse como instituciones sujetos de sus propias elecciones y no solamente objetos de imposiciones externas. De esta manera, ninguno de los dos conceptos obedecen a prácticas obligatorias de las organizaciones, pero les exigen cualificar sus acciones y superar sus fronteras.

²⁹ LOPEZ DE MESA. Beatriz Elena. Gerencia Social democrática: Una opción para el desarrollo local. Caso Medellín. Trabajo de investigación (Maestría en gerencia del desarrollo social). Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigación CISH. 2002. p. 5.

³⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Responsabilidad social empresarial [en línea]. [citado el 18 de noviembre de 2008]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

³¹ HERNANDEZ MUÑOZ, María Victoria. Elementos que estructuran y definen la gerencia social. Lima: CASI. 1995. p. 60.

Además, pensar la gerencia social como una estrategia para orientar la gestión y los procesos de las organizaciones, implica entender que las acciones institucionales afectan el conjunto de la sociedad, así como lo plantea la teoría general de sistemas, al proponer que la modificación de una de las partes del sistema repercute en toda su totalidad, existiendo siempre una relación interactiva, situación que pone de manifiesto el carácter implícito de la responsabilidad y el impacto social que se deriva de todas las acciones institucionales.

“La gerencia Social identifica la razón de ser y de existir de la institución en el cuerpo social. Revisa y define la función que cada institución cumple en el sistema y permite, mediante una relación sistémica, diferenciar y desarrollar la institución en relación con las otras. Esto implica un proceso de retroalimentación que potencia el impacto y la responsabilidad social de las instituciones”³²

De esta manera se deduce que la gerencia social, no puede ser solamente una manera de proceder a nivel interno en las organizaciones, si no que su propuesta implica romper las fronteras institucionales para trabajar en escenarios amplios y abiertos, aspecto que sustenta a la responsabilidad social, al plantear que las diferentes instituciones deben tener en cuenta la totalidad de los grupos de interés con los que se relaciona, y las dinámicas del contexto en el que están inmersas. Esta situación nos permite entender que la orientación de las organizaciones, hacia el cumplimiento de su responsabilidad social, debe partir de una decisión gerencial, que impregne todos los procesos, sujetos y contextos que hacen parte de ella

Es importante resaltar, que ni la gerencia social, ni la responsabilidad social son modos de proceder obligatorios para las organizaciones no gubernamentales, ni para ninguna otra, pero si permiten orientarlas al cumplimiento ético, de su misión, en cuanto a la búsqueda del bienestar y el desarrollo colectivo. Situación que a su vez posibilita su posicionamiento en el medio y su sostenibilidad como organización eficiente y efectiva en el momento de alcanzar objetivos.

³² *Ibíd.*, p. 60.

7.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES QUE DEBEN CUMPLIR LAS ONG A PARTIR DE LA GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Al lograr evidenciar la relación entre los conceptos de gerencia social y responsabilidad social, se permite deducir que su implementación en las organizaciones no gubernamentales, no pueden ser aisladas y de manera desarticulada, si no que se deben integrar en un sistema o modelo de gestión que le permita a las organizaciones apuntar de manera integral al logro del bienestar social y el interés colectivo, incidiendo en su rentabilidad social.

Así, al revisar la literatura sobre las características organizacionales que deben cumplir las ONG, se encontraron unas herramientas propuestas por el INDES para la gerencia social, y en su revisión se percibió que ellas pueden estar claramente orientadas al cumplimiento de la responsabilidad social de las instituciones, si se hace consciencia de lo que ello implica, y así la intención de ser socialmente responsable partiría de decisiones y procesos gerenciales, para implementar un modelo de gerencia social orientada al cumplimiento de la responsabilidad social organizacional.

Estas herramientas tendrían entonces, que involucrar en su implementación a la diversidad de grupos de interés con los que se relaciona la organización, y el contexto en el que ella está inmersa, para su mejoramiento continuo. Situación que las convierte en características organizacionales, cuando se implementan de manera integral, articulada, sistémica y sistemática.

Como primera característica encontramos los **Análisis de involucrados**, la cual es fundamental en toda organización para tener definidos y caracterizados los grupos de interés ya que son el eje central, a partir del cual se desprenden el resto de relaciones que permiten que la organización exista, siendo elemento esencial el diálogo permanente con ellos, puesto que permite el desarrollo sostenible de las actividades de la organización.

Es importante señalar, que si bien, todos los grupos son importantes, la organización debe levantar un mapa de todos ellos, jerarquizándolos de acuerdo a la actividad que ejercen, el tipo de relación que se establece con ellos (económica, de prestación de servicios, de diálogo, de cuestionamiento o contractual) y definir a cuales les dará prioridad de acuerdo a sus necesidades, expectativas y compromisos a adquirir.

Para el éxito del posicionamiento socialmente responsable de una organización o institución debe tenerse en cuenta las necesidades, demandas e inclusión de los grupos de interés tanto internos como externos, siendo esta una herramienta fundamental en donde predomine la transparencia, comunicación y diálogo, permitiendo tener claridad hacia donde se quiere dirigir la organización y en donde todos se beneficien, ya que esta es una relación en doble vía, en donde se busque el bienestar y periódicamente se evalúe los compromisos adquiridos con cada uno de ellos.

La segunda característica; **Análisis de problemas**, la cual permite reconocer que cada una de las problemáticas tiene raíces múltiples y profundamente interrelacionadas, y su superación necesita pasar de una visión sectorial a una comprensión más integral. Entonces, cada organización debe explorar esas interconexiones y formular diseños de trabajo a partir de esa visión integral.

Es por lo anterior, que el análisis de problemas debe ser realizado bajo una metodología específica que elija o determine la organización, definiendo cuál es el problema central y analizando si se resolverá o se disminuirá la situación presentada. Siendo esencial que un grupo específico de personas sea el encargado de llevarlo a cabo desde las diferentes ópticas, proporcionando una mirada integral de la situación y permitiendo que las posibles alternativas de solución sean más acordes y den cuenta de su multicausalidad, sin dejar de tener en cuenta situaciones que se escapan del control de la organización y/o las posibles consecuencias de acuerdo a las decisiones tomadas.

Por lo tanto, antes de diseñar programas y proyectos es necesario el análisis de problemas, del entorno y sus escenarios y los actores involucrados para conocer con exactitud cuál o cuáles son las situaciones más problemáticas y a cuál o cuales se les dará prioridad y no planear sobre imaginarios no acordes con la realidad.

La tercer característica; **Construcción de escenarios y análisis de contexto**, es importante porque permite identificar que el contexto incide sobre los procesos de ejecución de los programas sociales.

Si el contexto se analiza con herramientas adecuadas, será posible poner a foco oportunidades y riesgos que deviene del mismo, éste análisis debe comprender

dimensiones políticas, culturales y sociales, y otras, junto a las usuales de carácter económico y financiero.

En este sentido, hay instrumentos modernos que pueden hacer interesantes aportes como la elaboración de mapas de actores y el análisis de stakeholders, con los cuales se determinan quienes son los que posiblemente tengan algún tipo de relación, teniendo presente la transparencia, el respeto y el permanente diálogo. Sin embargo, ambas requieren de un análisis exhaustivo, teniendo en cuenta el pasado y el momento actual, siempre reflexionando sobre los posibles cambios en el futuro y planteando alternativas acordes a dicha situación que no vayan en detrimento de la organización ni de sus grupos de interés.

Además, si hay cambios en el entorno, y la organización tiene previsto algunos, esto hará que la inversión en recursos sea reducida, teniéndose en cuenta que se debe ser flexible en lo planteado, porque si se es muy estricto y no se permiten modificaciones o cambios en la marcha, esto haría los procesos lentos y se tendría que hacer una inversión más alta de recursos.

También se encuentra otra característica que permite articular las anteriores en un plan que propenda por implementar una estrategia de gerencia que involucre todos los actores involucrados en la organización, ésta es la **Planeación estratégica**, la cual implica revisar la mentalidad con la que se trabaja; el análisis de quien es la organización, por qué trabaja (motivaciones), para quien (visión del cliente), y que se quiere (misión), analizando el entorno en el cual esta inmersa la organización, posibles cambios en el futuro, debilidades, fortalezas, amenazas, y oportunidades.

Esta característica organizacional consiste en interrogar una amplia gama de posibilidades organizacionales para obtener también una amplia gama de respuestas, se trata de establecer estrategias con una visión sistémica que permitan a las organizaciones dar cumplimiento efectivo a su misión y su visión, lo cual permite que se implementen planes, programas y/o proyectos, con objetivos establecidos y metas alcanzables en el tiempo, permitiendo hacer los correctivos durante la ejecución de los procesos, y haciendo que la organización y sobre todo el capital humano que es su razón de ser estén en constante retroalimentación, no solo a nivel interno sino también con quienes se tienen establecidos compromisos.

Por lo tanto, se identifica la planeación estratégica como base fundamental para que todos los procesos que se lleven a cabo en la organización lleguen a feliz término, teniendo claro hacia donde se quiere ir y llegar (visión y misión), y definiendo claramente metas a corto, mediano y largo plazo, teniendo presente el contexto en el cual esta inscrita la organización y las posibles situaciones futuras que se presenten el entorno y repercutan en las acciones desarrolladas, integrando así las tres características anteriores, y posibilitando plantear estrategias más integrales y acordes a la realidad.

Para operativizar los planes estratégicos y cumplir con la intención de ser socialmente responsable, también las organizaciones deben tener en cuenta características como; las **metodologías para promover, facilitar la participación y el manejo de conflictos**, ya que no sólo los profesionales del área administrativa o de gerencia deben participar en el momento de tomar decisiones y resolver conflictos, si no que se deben tener en cuenta todos los actores involucrados y/o afectados por ellas.

Para ello es importante reconocer que el cliente interno es el principal activo de la institución; de ahí la necesidad de orientar su desarrollo como parte de la racionalidad institucional, de la misma manera que se debe reconocer el papel que cumple el usuario o cliente externo en la construcción del servicio. Lo que significa entender que existen características que definen sus cualidades, su función específica y su capacidad de impactar en los procesos.

Es importante además, que la organización tenga en cuenta la opinión de los actores involucrados para la toma de decisiones, en donde se analicen situaciones de riesgo y cambios en el contexto, situación que debe ser vista como una posibilidad de aprendizaje mutuo y un espacio de negociación, ya que cada uno de los grupos de interés o clientes internos y externos tienen sus propios intereses, pero lo importante es que todos se beneficien.

Por lo tanto, la organización debe invertir en capacitaciones continuas a los empleados, y espacios de interlocución, lo cual conlleva al empoderamiento de los mismos, teniendo en cuenta que el talento humano conforma desde el personal operativo, hasta el directivo, y es importante que se pueda laborar en ambientes agradables que generen motivación para alcanzar los objetivos propuestos a largo, mediano y largo plazo.

Otra característica que deben cumplir las organizaciones son los **Instrumentos de preparación de programas y proyectos**, ya que estos tienen definido un propósito que se organiza para lograr objetivos específicos, los cuales se establecen para resolver una situación problemática, tiene un tiempo definido, y unos recursos, con ellos se quiere dar un cambio de una situación presente a una mucho mejor y pueden ser el inicio de otros proyectos.

Por lo anterior, la organización debe tener definido una batería de metodologías, las cuales deben ser utilizadas por un grupo de profesionales encargados de ello. Cada vez estas metodologías contribuyen a la rigurosidad del proceso en el momento de analizar problemas y plantear objetivos a una situación que se desea mejorar o erradicar, y está estrechamente relacionado con el seguimiento y evaluación, ya que quedan definidos desde la elaboración de los mismos.

Es importante anotar que no todos los programas y proyectos están elaborados para ser desarrollados en una comunidad específica, es necesario también que la organización planee y ejecute proyectos para el bienestar del talento humano, contribuyendo a una mejor realización de las labores cotidianas.

De la misma forma aparece el **Seguimiento y evaluación** como otra característica organizacional, la cual permite evaluar y monitorear la ejecución de las acciones, y requiere un abordaje técnico particular, que permita que aporten elementos consistentes, y al mismo tiempo actúen como una herramienta de alta gerencia y no como una simple rendición *expost*.

Al mismo tiempo los sistemas de medición deben funcionar en tiempo real, para que sus productos puedan ser incorporados en la toma de decisiones gerenciales. Este estilo implica un cambio en la separación entre planeación y acción, en donde ambos momentos se acercan al máximo posible, se prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha, y actúa nuevamente en casi una unidad fusionada.

Es importante en este aspecto, resaltar que no sólo se deben evaluar y monitorear las acciones desarrolladas en el marco de los proyectos, sino que también se le debe hacer seguimiento a cada una de las acciones organizacionales, desde los cargos operativos, hasta los gerenciales.

Por último, aparece el **Trabajo en red** como una característica que posibilita que las organizaciones articulen esfuerzos y no dupliquen recursos, ni humanos, ni técnicos en el abordaje de las mismas situaciones, pero para ello las instituciones deben definir su identidad, clarificarla en la sociedad y buscar un posicionamiento, que les permita establecer alianzas estratégicas con otras instituciones en la búsqueda de objetivos comunes.

Así, el trabajo en red se convierte para la gerencia y la responsabilidad social como un reto democrático que permite ubicar la construcción de sinergias en medio de entramados sociales que dan cuenta de: Las relaciones entre actores, relaciones entre sectores, la articulación de recursos, el encuentro de poderes y la negociación de voluntades, y para ello es importante ubicar dentro del modelo de gestión una estrategia creativa y dinámica que cualifique el ejercicio de trabajo en red, que responda con rapidez a los cambios del contexto y en donde la oferta de servicios y competencias de cada organización en torno a un tema común se amplíe mucho más.

7.3 INSTRUMENTO EVALUATIVO DEL NIVEL DE GERENCIA SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS ONG

El presente instrumento se elabora a partir de una revisión minuciosa de los modelos de gestión elaborados por la Corporación Calidad³³ y el Centro Colombiano de Responsabilidad Social³⁴, los cuales han establecido directrices y lineamientos para evaluar la gestión de las organizaciones y promover su mejoramiento continuo a través de procesos que incluyan la responsabilidad social, y modelos más transparentes de gestión.

De esta manera el siguiente instrumento, es una herramienta que permite analizar las prácticas de gestión de las ONG, a partir de la articulación de elementos de la gerencia y responsabilidad social.

³³ CORPORACIÓN CALIDAD – INNOVACIÓN EN GESTIÓN. [En línea]. [Citado el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>

³⁴ CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. [En línea]. [Citado Mayo 9 de 2009]. Disponible en: <http://www.ccre.org.co/>

El instrumento se divide en ocho categorías, variables para cada una de ellas, y fuentes de verificación; para definir las categorías se relacionaron los criterios de las dos instituciones anteriores, con los instrumentos propuestos por el INDES para la gerencia social, y se tuvieron en cuenta los principios de la responsabilidad social, como eje transversal en el modelo de gestión de la organización, y no como una categoría aparte, enfatizando en el reconocimiento de los stakeholders, la participación y el enfoque de procesos.

De esta manera, las categorías se dividen en dos niveles por orden de importancia, en el primero se encuentran: análisis de involucrados, análisis de problemas, construcción de escenarios y análisis del entorno, y planeación estratégica, por considerarlos fundamentales en el momento de abordar las realidades organizacionales y sociales, desde todos sus grupos de interés y el contexto en el que están inmersas, articulándolas dentro de un plan de acción que responda de manera acertada a las necesidades del medio, y en el segundo nivel se encuentran: metodologías para promover, facilitar la participación y el manejo de conflictos, instrumentos de preparación de programas y proyectos, seguimiento y evaluación, y por último el diseño y coordinación de redes interorganizacionales, por considerarlos complemento de las categorías anteriores, las cuales deben estar presentes en la operatividad del plan estratégico, apuntando a la integralidad de las prácticas y modelos de gestión.

El valor asignado al instrumento es de mil puntos, los cuales se dividen por las categorías de acuerdo al orden de importancia antes descrito, definiendo también variables en las cuales se subdivide cada categoría, siendo estas una serie de requisitos que deben cumplir las organizaciones no gubernamentales para incluir en sus prácticas y modelos de gestión los principios de la gerencia y responsabilidad social, otorgándoles a cada uno de ellos un porcentaje en relación al valor de la categoría.

Finalmente, se nombran para cada categoría y sus variables fuentes de verificación, que logran evidenciar y hacer tangible su cumplimiento en la estructura organizacional, al mismo tiempo que le otorgan validez al instrumento en el momento de definir acciones para el fortalecimiento organizacional.

A continuación se presenta la guía del instrumento:

Análisis de involucrados: 150

Este ítem permite conocer si la organización sabe cuáles son los diferentes actores involucrados con la organización, los ha caracterizado e identificado el tipo de relación que tiene con cada uno de ellos estableciendo compromisos frente a ellos:

Identifican sus diferentes grupos de interés: 40% En el ejercicio de la responsabilidad social es fundamental tener reconocidos los grupos de interés internos y externos, que afectan o se ven afectados por la organización, y tienen relación directa o indirecta en las acciones institucionales.

Se tienen definidos y caracterizados sus grupos de interés: 20% La institución u organización tienen definidas las características de cada grupo de interés, sus necesidades, expectativas e intereses con la organización, al mismo tiempo que ha establecido lo que la organización espera de cada grupo de interés.

Se establece el tipo de relación con cada uno de los grupos de interés: 20% La institución tiene claramente establecido cuál es el tipo de relación que tiene con cada grupo de interés (económica, prestación de servicios o beneficiarios de los programas).

Se tienen establecidos compromisos desde la organización o institución para cada uno de los grupos de interés: 20% La organización ha definido como puede contribuir desde su objeto social a cada grupo de interés interno y externo.

Análisis de problemas: 150

Ítem que permite establecer si la organización realiza un diagnóstico de las situaciones presentadas, teniendo en cuenta causas y efectos, para luego tomar decisiones que contribuyan a solucionar los problemas:

Se tiene definida una metodología para el análisis de problemas: 50% Desde la organización se ha definido una metodología para reconocer los problemas que se presentan a nivel interno y en el contexto social, permitiendo analizar causas, efectos y posibles soluciones.

Se tiene establecido en la organización un grupo de personas para llevar a cabo el análisis de problemas: 20% La organización tiene conformado un equipo de personas encargadas de desarrollar la metodología para el análisis de problemas, involucrando la visión de diferentes actores, siendo rigurosos en la toma de decisiones (lo que permite no tomar decisiones de manera unilateral sino de forma negociada).

Se verifica sí las decisiones tomadas realmente contribuyen al mejoramiento de la situación problemática: 30% La organización tiene establecido un procedimiento para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas, y lo lleva a cabo en el momento de analizar si esas decisiones mejoraron realmente la situación problemática.

Construcción de escenarios y análisis del entorno: 150

Este ítem permite reconocer si en la organización se realizan estudios de contexto, estableciendo hipótesis a futuro de situaciones presentadas en la actualidad, para pensar en planes, programas y proyectos de acuerdo al entorno, los cambios que se puedan presentar y los actores involucrados:

Constantemente realizan análisis del entorno y de sus posibles cambios en el futuro, elaborando a partir de ellos planes, programas y proyectos: 50% La organización permanentemente analiza el contexto en el cual se inscribe sus prácticas institucionales, y establece hipótesis en cuanto a su futuro, como base para la elaboración de planes, programas y proyectos.

Se toman medidas que contribuyen a mejorar las situaciones presentadas con los cambios del medio: 25% A partir del análisis del contexto la organización establece cambios en sus prácticas o acciones institucionales siendo flexibles ante la incertidumbre que se presenta en el medio.

Se reconocen con anticipación situaciones presentadas en el contexto que puedan ir en detrimento de las acciones desarrolladas en la organización: 25% En el momento de desarrollar planes, programas y proyectos se tienen en cuenta situaciones o factores externos que pueden incidir positiva o negativamente en la ejecución de los mismos, y se identifica el nivel de incidencia desde la institución en estos.

Planeación estratégica: 200

Este ítem esta relacionado con la capacidad de la organización de formular planes a mediano y largo plazo a partir de una visión del futuro de la misma, que respondan a las necesidades del contexto:

Se tienen elaborados planes estratégicos: 40% La organización elabora planes teniendo en cuenta la misión y visión, que la dirijan al cumplimiento de sus metas a través de políticas y programas, a partir de un análisis exhaustivo de la realidad institucional y social

Se ejecutan los planes estratégicos: 30% Los planes estratégicos se desarrollan en los tiempos estipulados de acuerdo a su planeación, son dados a conocer a los grupos de interés, y vinculan a los involucrados en el mismo.

Se tienen establecidas herramientas que permitan realizar seguimientos a los planes estratégicos: 30% En la organización se han elaborado instrumentos o herramientas para hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones del plan estratégico de manera permanente y sistemática, lo cual permite realizar correctivos o modificaciones en caso de ser necesario.

Metodologías para promover, facilitar la participación y el manejo de conflictos: 100

Este ítem permite identificar el grado de participación de todos los actores involucrados en los procesos institucionales, en la toma de decisiones que los afecta y en el manejo de los conflictos:

Se han establecido mecanismos para fomentar la participación de los grupos de interés internos y externos: 40% La organización tiene establecidas estrategias concretas para promover y facilitar la participación de los grupos interés.

Se tiene en cuenta la participación de los actores involucrados en el momento de tomar decisiones que los afectan: 30% Cuando en la organización se deben tomar decisiones relacionadas con uno o varios grupos de interés, se

posibilitan espacios para la escucha y reflexión frente a las situaciones presentadas

La organización tiene establecida una ruta metodológica para la identificación y tratamiento de los conflictos: 30% En la organización se han definido procedimientos para identificar, analizar y buscar soluciones a los conflictos que se presentan en las prácticas institucionales tanto internas como externas, involucrando a los actores implicados.

Instrumentos de preparación de programas y proyectos: 100

Este ítem permite reconocer si la organización se ha apropiado de una metodología específica para la formulación de programas y proyectos:

Se tiene establecida una metodología unificada para la formulación de proyectos: 50% Los proyectos de la organización se realizan bajo una misma metodología, lo que permite unificar criterios para estructurarlos, facilitar su seguimiento y exponer resultados.

Las personas de la institución están capacitadas en la metodología escogida para la formulación de proyectos: 50% La organización cuenta con personal capacitado en la metodología específica, situación que facilita la construcción de los proyectos y la optimización de recursos humanos y técnicos.

Seguimiento y evaluación: 100

Este ítem permite identificar si la organización tiene establecido un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones realizadas, que permite transversalizar los procesos:

Se diseñan e implementan instrumentos para la evaluación del personal de la organización: 35% La organización reconoce la importancia de evaluar el desempeño de las personas que ejecutan las acciones institucionales, identificando si sus acciones posibilitan o no el cumplimiento de objetivos, para esto diseñan y aplican instrumentos específicos.

Se diseñan e implementan instrumentos para la evaluación de los programas y proyectos: 35% La Organización establece una serie de instrumentos que le permiten evaluar las acciones desarrolladas en el marco de cada programa y proyecto, visibilizando logros y dificultades. Los aplican permanentemente durante la ejecución de programas y proyectos y no solo al final de cada proceso.

Se construyen planes de mejoramiento de acuerdo a las evaluaciones realizadas: 30% Las evaluaciones realizadas tanto al personal como a los programas y proyectos sirven de sustento para construcción de planes de mejoramiento.

Diseño y coordinación de redes interorganizacionales: 50

Este ítem permite identificar si la organización realiza trabajo en red a partir de la definición de una estrategia para hacerlo:

La organización tiene establecida una estrategia de trabajo en red para el cumplimiento de sus objetivos: 60% La organización tiene definidas acciones concretas para el trabajo en red y las articula dentro de una estrategia para posibilitar la unificación de esfuerzos institucionales en la disminución de problemáticas sociales.

La organización evalúa el proceso de trabajo en red: 40% La organización tiene un procedimiento establecido para realizar seguimientos del trabajo en red, visibilizando logros, dificultades y definiendo las correctivos necesarios.

Tabla 3. Instrumento evaluativo de gerencia y responsabilidad social para las ONG

CATEGORIA 1	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS:150 puntos	FUENTE DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Identifican sus diferentes grupos de interés: 40%	Estatutos	Filosofía institucional – Objetivos generales o actos jurídicos.
	Se tienen definidos y caracterizados sus grupos de interés: 20%	Proyectos diseñados por la institución bajo metodología Marco lógico.	Matrices de análisis de involucrados y/o mapas de actores o grupos interés
	Se establece el tipo de relación con cada uno de los grupos de interés: 20%	Libro de actas de la DIAN	Matrices o diagramas elegidos para tal fin.
	Se tienen establecidos compromisos desde la organización o institución para cada uno de los grupos de interés: 20%	Departamento de proyectos Carpeta de convenios interinstitucionales	Actas de junta directiva. Contratos o convenios con los grupos de interés.
CATEGORIA 2	ANÁLISIS DE PROBLEMAS: 150 puntos	FUENTE DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Se tiene definida una metodología para el análisis de problemas: 50%	Manuales de procedimientos o protocolos de acción.	Matrices o diagramas de análisis de problemas
	Se tiene establecido en la organización un grupo de personas para llevar a cabo el análisis de problemas: 20%	Carpetas de actas institucionales de los equipos operativos.	Actas de reuniones de equipo o comité. Actas de evaluación de procesos.
	Se verifica si las decisiones tomadas realmente contribuyen al mejoramiento de la situación problemática: 30%		

CATEGORIA 3	CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS Y ANÁLISIS DEL ENTORNO: 150 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Constantemente realizan análisis del entorno y de sus posibles cambios en el futuro, elaborando a partir de ellos planes, programas y proyectos: 50%	Planeación estratégica Planes anuales institucionales PAI Libro de actas de la DIAN Carpetas de actas institucionales de los equipos operativos.	Diagnósticos situacionales. Documentos de análisis de supuestos (condiciones que se pueden presentar de forma inesperada en el proceso).
	Se toman medidas que contribuyen a mejorar las situaciones presentadas con los cambios del medio: 25%		Planes de acción institucionales Actas de junta directa y/o de equipo de profesionales.
	Se reconocen con anticipación situaciones presentadas en el contexto que puedan ir en detrimento de las acciones desarrolladas en la organización: 25%		
CATEGORIA 4	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: 200 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Se tienen elaborados planes estratégicos: 40%	Estatutos Planes estratégicos.	Plataforma estratégica o Filosofía institucional.
	Se ejecutan los planes estratégicos: 30%	Libro de actas de la DIAN	Documento sobre planes estratégicos institucionales.
	Se tienen establecidas herramientas que permitan realizar seguimientos a los planes estratégicos: 30%	Carpetas de actas institucionales de los equipos operativos. Carpetas de sistematización de actividades. Carpetas de listados de asistencia. Carpeta de formatos de seguimiento y evaluación de planes	Actas de junta directiva y/o reuniones de equipo. Planeación de actividades. Listados de asistencia. Formatos de seguimiento y evaluación de los planes.

CATEGORIA 5	METODOLOGÍAS PARA PROMOVER, FACILITAR LA PARTICIPACIÓN Y EL MANEJO DE CONFLICTOS: 100 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Se han establecido mecanismos para fomentar la participación de los grupos de interés internos y externos: 40%	Planes anuales institucionales PAI	Planes de acción institucional
	Se tiene en cuenta la participación de los actores involucrados en el momento de tomar decisiones que los afectan: 30%	Documentos Financieros Manual de procedimientos o protocolos de acción. Carpetas de sistematización de actividades.	Presupuestos anuales. Registro de actividades. Listados de asistencia.
	La organización tiene establecida una ruta metodológica para la identificación y tratamiento de los conflictos: 30%	Actas de reuniones de junta directiva y de equipo de profesionales Carpetas de listados de asistencia Libro de actas de la DIAN Carpetas de actas institucionales de los equipos operativos.	
CATEGORIA 6	INSTRUMENTOS DE PREPARACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS: 100 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Se tiene establecida una metodología unificada para la formulación de proyectos: 50%	Planeación estratégica. Carpetas del área de gestión o departamento de proyectos	Plataforma de gestión diseñada por la organización. Proyectos elaborados.
	Las personas de la institución están capacitadas en la metodología escogida para la formulación de proyectos: 50%	Carpeta de registros de capacitación del personal Carpetas hojas de vida de los empleados	Registros de capacitación del personal. Hojas de vida de los empleados.

CATEGORIA 7	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: 100 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
VARIABLES	Se diseñan e implementan instrumentos para la evaluación del personal de la organización: 35%	Carpetas o documentos de evaluaciones de desempeño. Proyectos elaborados y evaluaciones de proyectos.	Evaluaciones de desempeño elaboradas y diligenciadas. Formatos de evaluación de programas y proyectos, elaborados y diligenciados.
	Se diseñan e implementan instrumentos para la evaluación de los programas y proyectos: 35%	Carpetas de planes de mejoramiento	Planes de mejoramiento o formatos de acciones correctivas.
	Se construyen planes de mejoramiento de acuerdo a las evaluaciones realizadas: 30%		
CATEGORIA 8	DISEÑO Y COORDINACIÓN DE REDES INTERORGANIZACIONALES: 50 puntos	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE VERIFICACION
VARIABLES	La organización tiene establecida una estrategia de trabajo en red para el cumplimiento de sus objetivos: 60%	Estatutos Planes anuales institucionales (PAI) Carpetas actas de reuniones.	Objetivos institucionales o actos jurídicos Planes de acción institucional. Actas de reuniones de equipo.
	La organización evalúa el proceso de trabajo en red: 40%		

8. CONCLUSIONES

- ✓ La responsabilidad social de las organizaciones se debe manifestar en prácticas, incorporadas de manera natural en sus modelos de gestión, que denoten una relación ética y transparente con la sociedad. Como lo manifiesta Leonardo Schvarsetin; Una Organización es Socialmente Responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de la comunidad. Una organización de estas cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad, y es precisamente en virtud de tal convencimiento que opera más allá de la norma.
- ✓ Si las ONG, tienen el interés de generar bienestar social y favorecer el interés colectivo, en el ámbito en el que están inmersas, la responsabilidad social se convierte en un imperativo en el momento de propiciar éste con todos sus grupos de interés. Sin embargo, se deben desarrollar las competencias requeridas para tal fin, y establecerlas claramente dentro de sus prácticas gerenciales, lo cual a su vez, implica construir un modelo de gestión que sea sostenible en el tiempo.
- ✓ Las herramientas propuestas por la Gerencia Social ofrecen una gran ventaja para las organizaciones o instituciones, la cual tiene que ver con lograr una mirada integral de todos los aspectos fundamentales que se tienen que establecer en una organización, centrando la mirada en los procesos sin perder de vista los elementos particulares que los constituyen y hacen posible, y gracias a los elementos propuestos por la responsabilidad social, se posibilita que en esos procesos gerenciales se integren principios fundamentales como la ética, la mejora continua, el respeto a la dignidad humana y el desarrollo humano integral.
- ✓ La posibilidad de valorar la Responsabilidad Social en una ONG, permite promover en las organizaciones un desarrollo endógeno, es decir desde adentro, que permita la introspección de sus procesos, a partir de auto reflexiones y auto evaluaciones, guiadas por le ética, y no sólo por

prescripciones legales o contractuales que en ocasiones desconocen principios como el bienestar social integral, y la justicia. Es entonces a partir de ésta mirada que se propone que las organizaciones vayan en busca de transformaciones internas que generen procesos sinérgicos de desarrollo, que logren verse reflejados en sus prácticas organizacionales y en el beneficio de todos sus grupos de interés.

- ✓ Si las ONG construyen modelos de gestión, atravesados por el interés de ser socialmente responsables, todos sus grupos de de interés, comenzando por los internos, que son quienes sostienen los procesos institucionales, pero abordando también los externos, generan un mayor sentido de pertenencia, se reflejan prácticas más transparentes en la relación con la sociedad, y se aporta a la construcción de una sociedad más equitativa.

- ✓ A partir de la aplicación del instrumento en la organización, el cual arrojará una puntuación que permitirá saber en que niveles ya sea internos o externos se están teniendo falencias, es importante elaborar una memoria escrita que permita hacer un análisis de la situación presentada, explicando el por qué de lo que evidenció el instrumento a partir de las fuentes de verificación y su valoración, lo que permitirá que el instrumento no se convierta sólo en una herramienta para valorar el nivel de gerencia y responsabilidad social, y no tomar las medidas necesarias, sino para que su resultado sea visto como una motivación y oportunidad de crecer en todos los niveles de la organización, desde el gerencial hasta el operativo.

- ✓ Para las organizaciones, en este caso las ONG, el instrumento propone un ideal al que se debe llegar. Por lo tanto, lo que refleje la aplicación del instrumento permitirá identificar situaciones relacionadas con los grupos de interés internos y/o externos (relaciones de verticalidad, clima organizacional, relación con el entorno, planeación estratégica, la manera como se relacionan con las demás instituciones, etc), que deben conllevar a la auto reflexión y la autoevaluación, procesos, en los que se hace necesario la inclusión de todos los grupos de interés y la construcción de planes de acción en los que ellos intervengan, pues esto ofrece una gran ventaja en la medida que se obtiene una mirada más amplia de las situaciones encontradas y se proponen estrategias desde todos los frentes.

- ✓ Al aplicar el instrumento, éste involucra tanto la gerencia como la responsabilidad social, haciendo que la organización al valorarla no deje por fuera ninguno de los procesos, ya que cada uno es de vital importancia, no sólo para llevar a cabo sus acciones, sino también para impactar positivamente en el entorno y en la manera como los grupos de interés externos lo perciben.
- ✓ El instrumento evaluativo del nivel de gerencia y responsabilidad social en las ONG, está discriminado en dos niveles que permiten observar y evaluar los procesos organizacionales partiendo de lo general a lo particular, lo que posibilita hacer énfasis, primero en las herramientas fundamentales para integrar las particularidades de los contextos y grupos de interés involucrados, y articularlos dentro de planeaciones estratégicas, establecidas de manera concreta y rigurosa, y luego, centrarse en las herramientas que posibilitan la operatividad de dichos planes, y de alguna manera promueven su óptimo desarrollo.
- ✓ Al desarrollar un instrumento evaluativo del nivel de responsabilidad social y gerencia social de las ONG, se posibilita abordar de manera integral las características organizacionales de cada una de ellas, evidenciando cuales deben fortalecerse y que capacidades deben desarrollar para lograrlo. Convirtiéndose además en una herramienta que le permite a la organización mejorar continuamente e incrementar su competitividad y reconocimiento en el medio social y político.
- ✓ Aunque el instrumento evaluativo se diseñó para analizar las prácticas de gestión de las ONG, a partir de la articulación de elementos de la gerencia y responsabilidad social, no exime que se pueda aplicar a otro tipo de organizaciones públicas o privadas, siempre en cuando se le hagan adaptaciones, de acuerdo a sus propósitos misionales. Además el instrumento, no se puede convertir en una herramienta rígida, sino que puede ser susceptible a actualizaciones de acuerdo a los cambios en los contextos gerenciales.

BIBLIOGRAFÍA

CANDAMIL CALLE, María del Socorro y LÓPEZ BECERRA, Mario. Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social. Manizales: Centro editorial Universidad de Caldas. 2004. 78 p.

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. [En línea]. [Citado Mayo 9 de 2009]. <http://www.ccre.org.co/>

COLOMBIA INCLUYENTE. Artículo: Ratificada Guía técnica Colombiana sobre RSE. [En línea]. [Citada el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.colombiaincluyente.org/contenido/contenido.aspx?conID=699&catID=437>

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Responsabilidad social empresarial [en línea]. Centro Virtual de Noticias, CVN, 2006. [Citado el 18 de noviembre de 2008]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

COMPROMETERSE. ¿Qué es Comprometerse? [En línea]. [Citada el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.comprometerse.org.co>

CORPORACIÓN CALIDAD – INNOVACIÓN EN GESTIÓN. [En línea]. [Citado el 5 de mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>

CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO. [En línea]. [Citada junio 4 de 2009]. Disponible en: <http://www.fenalcosolidario.com/>

HERNANDEZ MUÑOZ, María Victoria. Elementos que estructuran y definen la gerencia social. Lima: CASI, 1995.

ICONTEC - COMFAMA. Estado del arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial. [En línea]. [Citada el 10 de septiembre de 2008] 72 p. Disponible en: <http://www.icontec.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/estado%20del%20arte%20rs.pdf>

KLIKSBURG, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente: Algunas cuestiones claves. En: Tecnología Administrativa. Vol. 11, No 24 (junio - agosto 1997). P. 3-28.

LICHA, Isabel. Instrumentos de la Gerencia Social: Una síntesis. Curso para formadores en gerencia social [En línea]. Washington: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, INDES, 1999. Disponible en: <http://ongcolombia.blogspot.com/2002/11/la-gerencia-social-desde-la-ptica-de.html>

LOPEZ DE MESA. Beatriz Elena. Gerencia Social democrática: Una opción para el desarrollo local. Caso Medellín. Trabajo de investigación (Maestría en gerencia del desarrollo social). Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigación CISH. 2002. 350 p.

MINTZBERG, Henry, et-al. De la gerencia social técnico instrumental, a la gerencia social democrática para el desarrollo local. Citado por: LOPEZ DE MESA, Beatriz Elena. Gerencia Social democrática: Una opción para el desarrollo local. Caso Medellín. Trabajo de investigación (Maestría en gerencia del desarrollo social). Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigación CISH. 2002. 350 p.

MOKATE, Karen y SAAVEDRA, José. BANCO INTERAMERICANO DE DEESARROLLO. Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. [En línea]. Washington, D.C.: INDES, Marzo 2006. 41 p. [citado el 28 de febrero de 2009] Disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Documentos%20sobre%20gerencia%20social/Mokate-Saavedra.pdf>

MORENO DE URIBE, Lina María. Responsabilidad social empresarial. En: Debates. No 45 (sep. –dic. 2006). P. 25 y 26.

MUÑOZ HERNANDEZ, María Victoria, La gerencia social, una propuesta para el desarrollo. En: Serie de cuadernos de trabajo social. Cali. No. 3 (1996). P. 127

PERDIGUERO, Tomás G. La Responsabilidad Social de las empresas en un mundo global. Barcelona: Anagrama. Colección Argumentos. 2003. 215 p.

PÉREZ, Teodoro et al. Gerencia social integral e incluyente. Bogotá: Universidad de la Salle, 2006. 127 p.

SCHVARSETIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós, 2003. 250 p.

TECNOLÓGICO. Características Investigación Documental. [En línea]. [Citada mayo 30 de 2009]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/CaracterísticasInvestigaciónDocumental>

UNIVERSIDAD DE NEBRIJA. Responsabilidad social corporativa en América Latina. [En línea]. [Citado el 24 de febrero de 2009]. Disponible en <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/america-latina.htm>

VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Responsabilidad Social Universitaria. CD ROOM interactivo. Argentina: Red Ética y Desarrollo, BID. 2006

WIKIPEDIA. Responsabilidad social corporativa. [En línea]. [Citada el febrero 25 de 2009]. Última modificación de la página, 4 de agosto 2009. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

----- Normas ISO 26000. [En línea]. [Citado el 5 de mayo de 2009]. Última modificación de la página, 21 de enero 2009. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

WOMEN IN MANAGEMENT. Artículos: Tres años construyendo un marco de normalización para la responsabilidad social en Colombia 2006. [En línea]. [Citada el 25 de febrero 2009]. 5 p. Disponible en: <http://www.wim-network.org/Art%EDculos%20en%20word/Responsabilidad%20Social.doc>

YEPES LÓPEZ, Gustavo. y OSPINA, Alexandra. Responsabilidad social empresarial. En: Casos empresariales. Bogotá. No 7 (2006).78 p.

ANEXO A. Asperla. Encuentro sobre responsabilidad social organizacional

Esta encuesta es una prueba piloto, diseñada en el marco de un proyecto de investigación sobre responsabilidad social organizacional en ASPERLA por estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la corporación Universitaria Minuto de Dios.

Marca con una X teniendo en cuenta: 1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 aceptable, 4 bueno, 5 excelente

PREGUNTA	1	2	3	4	5
Las acciones desarrolladas por todos los programas de ASPERLA posibilitan el cumplimiento y garantía de derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes					
Los procesos adelantados en la institución logran que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes hagan valer sus derechos					
Al terminar los procesos en la institución los niños, niñas, adolescentes y jóvenes retoman elementos aprendidos para satisfacer sus necesidades de manera ética, respetuosa y responsable					
Los profesionales, empleados, el área administrativa y de asistencia técnica brindan un servicio ético y responsable frente al restablecimiento de derechos a la población atendida					
Los proveedores de ASPERLA reconocen que la institución trabaja por la restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes					
Reconoce que ASPERLA participa en espacios de formulación de políticas públicas					

Dentro de los procesos de restablecimiento de derechos ASPERLA es consecuente con las diferentes políticas públicas en cuanto a infancia, adolescencia y juventud					
Los programas y proyectos de ASPERLA sin apoyo de ICBF puede ser sostenible económicamente					
Los profesionales, empleados, el área administrativa y de asistencia técnica mantienen relaciones éticas para la prestación de los servicios frente al restablecimiento de derechos a la población atendida					
Las acciones que desarrolla ASPERLA en sus procesos de intervención social son consecuentes con su filosofía institucional					
ASPERLA establece relaciones de cooperación que le permiten incidir en políticas públicas y ser sostenibles frente a la prestación de los servicios					

OBSERVACIONES: _____
