

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
Y COMO MECANISMO PARA INCENTIVAR EL
DESARROLLO COMUNITARIO DEL BNCR EN EL
PERIODO DEL 2016 AL 2020**

HILEL ZOMER BEFELER

SAN JOSÉ, COSTA RICA, NOVIEMBRE, 2020

Contenido

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	9
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
Planteamiento del problema	11
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación.....	14
Antecedentes	18
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	22
La Responsabilidad Social Empresarial	22
Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	22
La empresa social.....	27
Diferencia entre RSE y una empresa socialmente responsable	29
Gobierno corporativo y RSE.....	30
ISO 26 000 de Responsabilidad Social	32
Estrategia competitiva y ventaja competitiva.....	37
Estrategia de valor compartido.....	37
La Responsabilidad Social Empresarial y la creación de empresas	39
Los encadenamientos productivos	42
Microcrédito.....	43
Microcréditos y encadenamientos.....	44
Capital semilla.....	45
Los encadenamientos productivos y el desarrollo comunitario	45
La comunidad.....	48

El desarrollo comunitario	49
¿Qué se necesita para hacer desarrollo en comunidad?	50
La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	51
Guía para formular perfiles de proyectos	55
¿Qué es un proyecto?	56
Categorías de proyectos	57
Identificación y definición de las necesidades prioritarias de la comunidad	58
Asociaciones de Desarrollo de la comunidad	58
Asadas	59
Responsabilidad social empresarial y las asociaciones de desarrollo de la comunidad.....	60
Donaciones y asociaciones de desarrollo	61
Disposiciones de la Contraloría General de la República	62
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)	
.....	64
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	65
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.....	66
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	66
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos	66
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	66
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	66
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	67
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.....	67
9. Industria, innovación e infraestructuras	67

10. Reducir la desigualdad en y entre los países	67
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	67
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.....	68
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.....	68
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	68
15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad	68
16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.....	68
17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	69
¿Cómo se supervisa el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?.....	69
La Responsabilidad Social en Costa Rica	69
Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica.....	71
Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social	74
Eje de Política 1. Promoción de la Responsabilidad Social como elemento transformador de organizaciones más sostenibles.....	74
Eje de Política 2. Transparencia y buen gobierno en la base de todo sistema de gestión responsable	75
Eje de Política 3. Articulación y participación social y lucha contra la pobreza	75
Eje de Política 4. Gestión de las personas y fomento del empleo.....	75
Eje de Política 5. Respeto al medio ambiente, mitigación y adaptación al cambio climático	76
Eje de Política 6. Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores	76
Eje de Política 7. La Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica	76
RSE – Banco Nacional de Costa Rica.....	77
Dirección de Responsabilidad Social	77

Patrocinios.....	80
Programa <i>Transformando comunidades</i>	81
Guía para aprobar proyectos productivos comunales	84
Procedimiento para aprobar proyectos productivos comunales.....	92
Acuerdo de compromisos.....	94
Reporte de RSE – Programa <i>Transformando comunidades</i>	95
Programa <i>Transformando comunidades</i> y la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate. Estación Biológica Sirena.....	98
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	103
Enfoque de la investigación	103
Método de la investigación	104
Tipo de investigación	104
Muestra.....	104
Procedimiento general.....	104
Etapa de entrada	104
Etapa de recolección de información	104
Etapa de salida.....	105
Restricciones	105
Recursos	105
Fuentes de información	106
Variables o categorías de análisis.....	106
Instrumentos	111
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	113
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	115
Resultado n.º 1. – La RSE es parte del negocio.....	116

Resultado n.º 2 – La RSE tiene insumos para generar desarrollo económico y social	121
Resultado n.º 3 – Costa Rica cuenta con un marco normativo e institucional que promueve la RSE para generar desarrollo económico y social	123
Resultado n.º 4. – El programa del BNCR <i>Transformando comunidades</i> es un programa de RSE innovador y exitoso	126
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Conclusiones	129
Recomendaciones	131
Recomendaciones desde el punto de vista metodológico	131
Recomendaciones desde el punto de vista académico	131
Recomendaciones prácticas	131
REFERENCIAS	133
APENDICE A	139
Plan de Acción Política Nacional de Responsabilidad Social.....	139
2017-2030.....	139
APÉNDICE B	143
Guía del programa <i>Transformando comunidades</i> - BNCR.....	143
APÉNDICE C	159
Procedimiento del programa <i>Transformando comunidades</i> , Banco Nacional de Costa Rica .	159

TABLAS

Tabla 1 - Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social	35
Tabla 2 - Impactos programa Transformando comunidades.....	96
Tabla 3 - Servicios de hospedaje y alimentación - Estación Biológica Sirena	101
Tabla 4 - Categorías de análisis.....	106
Tabla 5 - Metodología - Unidades de análisis y objetivos	115

FIGURAS

Figura 1 - Variación interanual real y peso relativo de los componentes de la demanda del PIB .	11
Figura 2 - Pobreza en Costa Rica 2017- 2018.....	11
Figura 3 - Empresas con mejor percepción de RSE en Centroamérica y el Caribe	15
Figura 4 - Componentes de la RSE	17
Figura 5 - Stakeholders	19
Figura 6 - Motivación de las empresas para implementar RSE	23
Figura 7 - Las 100 empresas con mejor reputación por RSE en el mundo – 2018	26
Figura 8 - Datos Grameen Bank.....	28
Figura 9 - Ejemplo de encadenamiento productivo en la agroindustria.....	42
Figura 10 - Organigrama organizacional Dinadeco	52
Figura 11 - Asadas en Costa Rica (2014).....	60
Figura 12 - Objetivos del Desarrollo Sostenible	69
Figura 13 - ISO 26 000.....	77
Figura 14 - Ubicación Dirección de Responsabilidad Social.....	78
Figura 15 - Organización Dirección Responsabilidad Social	79
Figura 16 - Ficha programa Transformando comunidades	83
Figura 17 - Proyectos destacados	96
Figura 18 - Ubicación Estación Biológica Sirena Parque Nacional Corcovado	98
Figura 19 - Top de 5 bancos de Costa Rica por sus activos y depósitos.....	112

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

“Bendito seas, Señor nuestro D-os, Rey del Universo, que nos concediste la vida, nos sostuviste y nos hiciste llegar a este momento”.

Mis más sinceras y profundas muestras de gratitud:

A mi esposa Loreana, por su apoyo incondicional. Sin su ayuda y paciencia no hubiera logrado este paso tan importante en mi vida.

A mis padres Moisés y Sara, quienes me animaron a seguir esta senda y que, con su ejemplo, me inculcaron siempre el camino del estudio, del trabajo y del esfuerzo.

A mis hijos, Dalia, Adam y Meital, porque son mi inspiración para mejorar cada día.

A mi hermana Débora, por su ejemplo de perseverancia, bondad y alegría.

A mis profesores y compañeros, de quienes tanto aprendí.

Al BNCR, por ser fuente de conocimiento y sustento.

A todos, mi eterno agradecimiento.

“Nuestra obra es insignificante salvo que sea para hacer bondad” (Eclesiastés 3:12-13).

RESUMEN

Esta investigación analiza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) durante el periodo del 2016 al 2020.

Se plantea la RSE como una estrategia competitiva y se explica cómo el BNCR, empresa pública, la utiliza para incentivar el desarrollo comunitario al trabajar conjuntamente con Asociaciones de Desarrollo y Asadas dentro del marco institucional y normativo existente, derivado de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible y la Política Nacional de Responsabilidad Social.

La metodología empleada parte de la recolección de información para luego elaborar unidades de análisis, con el fin de obtener los resultados. Así, se utilizó un análisis no estadístico de conceptos, datos e información de distinta índole para desarrollar un discurso lógico y coherente acorde con los objetivos de la investigación.

La RSE es una forma de creación de valor que aumenta la competitividad de las empresas, mientras mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales funciona, pues una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas. La RSE se alinea con el objetivo del negocio, ya que la conducción socialmente responsable de una empresa genera mejores decisiones de negocios; construye fidelidad y enriquece la imagen corporativa. Actualmente, los clientes y la sociedad exigen que las empresas jueguen un rol en el desarrollo y en el aumento de su calidad de vida.

Se concluye que la RSE es una herramienta adecuada, no solo para que las empresas generen utilidades, sino también para aportar a la comunidad. Existen modelos y experiencias nacionales e internacionales que se ocupan del tema; incluso existe un modelo normativo e institucional costarricense de RSE y otro para el desarrollo comunitario, que se enlazan para generar progreso económico y social; todo ello ejemplificado en el programa “Transformando Comunidades” del BNCR.

Finalmente, se recomienda analizar la posibilidad y pertinencia de ampliar dicho programa a otro tipo de organizaciones como fundaciones, ONG y cooperativas, para ampliar su base y trascender el nivel comunitario a un nivel cantonal o nacional.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

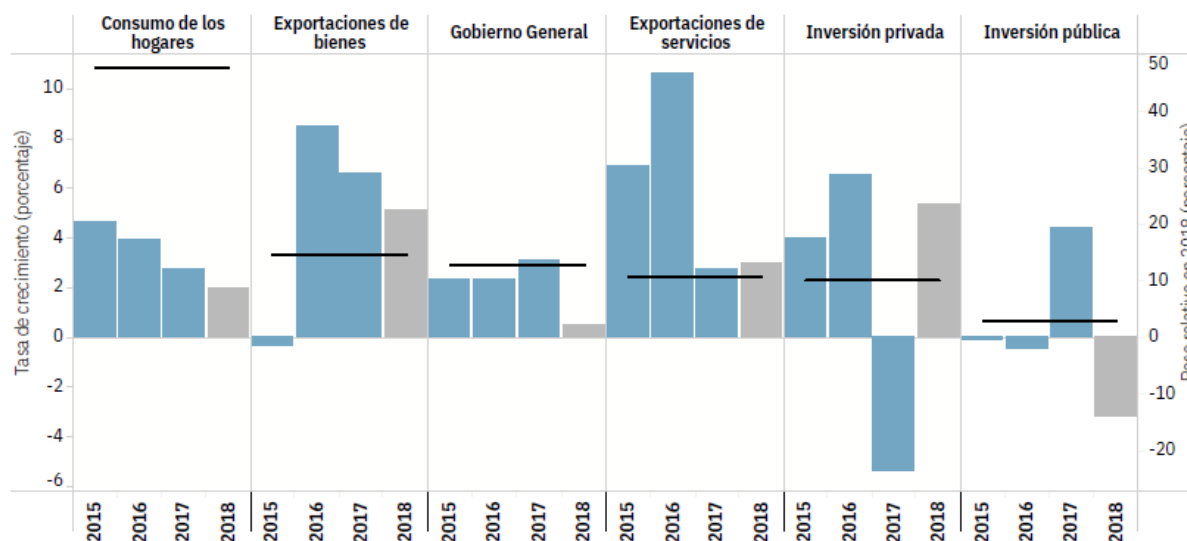
Según el Informe del Estado de la Nación del 2019, entre 2018 e inicios del 2019, la mayoría de los indicadores económicos y sociales que permiten valorar, en el corto plazo, el desempeño del país en desarrollo humano tuvo un comportamiento negativo:

El crecimiento económico, el mercado laboral, el crédito, el ingreso de las familias y la pobreza mostraron regresiones importantes. Aunque con distintas intensidades según el indicador, esta desafortunada convergencia intensificó rápidamente la incapacidad del país para generar oportunidades laborales y empresariales, aspectos clave para el progreso económico y el bienestar social (Informe del Estado de la Nación, 2019).

Ante esta realidad, se hace necesaria la colaboración de todas las organizaciones en la sociedad.

Figura 1 - Variación interanual real y peso relativo de los componentes de la demanda del PIB

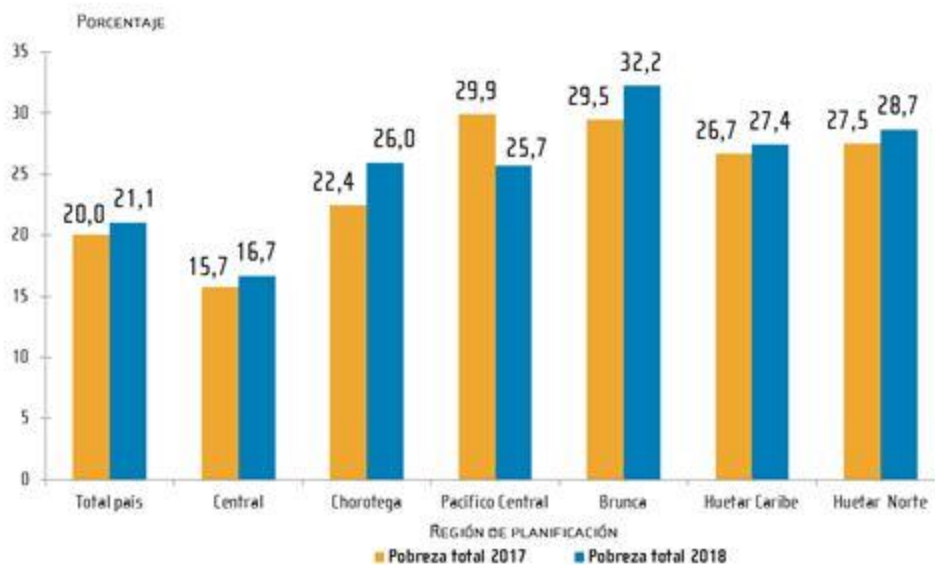
Variación interanual real y peso relativo de los componentes de la demanda del PIB



Fuente: Informe del Estado de la Nación, 2019.

Figura 2 - Pobreza en Costa Rica 2017- 2018

GRÁFICO 1
Incidencia de la pobreza total por LP según región de planificación, julio 2017 y julio 2018



Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2017, 2018.

Hace algunos años, las empresas ayudaban a lo social por filantropía y aportaban voluntariamente, pues se seguía con la visión de que es el Gobierno quien debe encargarse de los problemas sociales.

Hoy esta visión ha cambiado y las organizaciones han tomado conciencia de que, para solucionar las dificultades de la sociedad, debe cambiar la forma de intervención de las empresas en el problema social.

Según Ortíz (2009) las empresas pueden implementar nuevos modelos que se caractericen por darle importancia a los intereses, no solo de sus dueños y accionistas, sino también de sus grupos de interés, y por tener un comportamiento y una gestión ética con la sociedad, logrando, con ello, un mayor progreso económico y social. En la actualidad, una empresa responsable es más fuerte y este comportamiento le permite generar nuevos negocios, reflejar una imagen confiable, generar empleo, producir bienes y servicios e incentivar la innovación.

La intervención social de las empresas se debe alinear con el objetivo de negocio (Universidad de Murcia, 1992). Por ello, la presente investigación pretende analizar la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) durante el periodo del 2016 al 2020. Por desarrollo comunitario, se entiende un proceso en el cual los miembros de una comunidad se unen para realizar acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes, para

mejorar la calidad de vida, mediante la superación de carencias y necesidades (Universidad de Murcia, 1992).

Así, la presente investigación resulta, además, ser un insumo para aquellas empresas interesadas en informarse acerca de la evolución del concepto de RSE, con el fin de que sus empresas no solo cumplan con los mínimos legales exigidos por la ley, sino que también implementen una adecuada RSE como herramienta para obtener éxito en sus utilidades y para brindar un aporte efectivo a la comunidad. En este caso se estudia un modelo aplicado en un banco comercial del Estado que ha demostrado ser exitoso.

El presente estudio es viable, por cuanto no solamente ya existen modelos y experiencias nacionales e internacionales que se ocupan del tema, sino que incluso existe un modelo normativo e institucional costarricense de RSE y otro para el desarrollo comunitario, que se enlazan para generar progreso económico y social; todo ello ejemplificado en el programa “Transformando Comunidades” del BNCR.

Actualmente, la RSE es un modelo empresarial de intervención social, para que quienes conformen empresas puedan contribuir con la implementación de prácticas comprometidas con la comunidad. Por ello, el presente estudio reafirma la formación profesional de este investigador, al ser una guía para la formación como líder responsable con la sociedad y como agente de cambio social.

Adicionalmente, aporta a los lectores conocimientos acerca de cómo puede llevarse a cabo una adecuada intervención social y cómo las empresas pueden aportar a la sociedad, no solo usufructuando de ella, sino siendo responsables y generando bienestar a la comunidad para fomentar el desarrollo.

Objetivo general

Analizar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020.

Objetivos específicos

1. Analizar insumos que pueden utilizarse para la creación de negocios y encadenamientos productivos.
2. Describir el modelo normativo e institucional costarricense de RSE y el modelo normativo e institucional nacional para el desarrollo comunitario.

3. Referir cómo el modelo normativo e institucional costarricense de RSE y el sistema normativo e institucional nacional para el desarrollo comunitario se enlazan para generar progreso económico y social.
4. Exponer el programa *Transformando comunidades* como caso de éxito de RSE del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) durante el periodo del 2016 al 2020.

Justificación

El objetivo principal de esta tesis de posgrado es analizar el uso de la RSE como una estrategia y como un método de creación de valor, para que esta no solo sea un aporte al entorno, sino para que la organización logre ser percibida de una mejor manera. Para ello, se presenta la información necesaria para comprender lo que es la RSE y cómo puede ser llevada hasta las bases estratégicas de la empresa.

Esto permite analizar la creciente importancia de la RSE tanto en nuestro país como en el mundo para comprender cómo esta se vincula con el tema de creación de empresas y progreso económico y social.

Debe entenderse que las acciones de RSE, desde el punto de vista de la percepción, representan un valor agregado intangible. Sin embargo, todavía existen organizaciones que carecen del entendimiento necesario para implementar la RSE como un elemento que acompañe a la estrategia general de la empresa.

La Organización Internacional de Normalización (ISO 2010) define la RSE como el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético (ISO, 2010).

Según Reyno (2020), se debe desmitificar que se es socialmente responsable solo por destinar fondos a actividades sociales o a causas benéficas. La RSE se está transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Se trata de un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

La conducción socialmente responsable de una empresa genera decisiones de negocios mejor informadas; construye fidelidad; enriquece la imagen corporativa y de marca. Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

Según la publicación Mercados y Tendencias (2018), lo que el público entiende por RSE es promover acciones en beneficio de los colaboradores; pero también se admite que aspectos como velar para que sus operaciones no impacten negativamente en el ambiente y promover la educación en sus comunidades son dos aspectos presentes al hablar de empresas responsables.

Igualmente, se coincide en que realizar donaciones y patrocinar actividades sociales están entre las diez acciones que más se esperan de una empresa socialmente responsable, propiciando la siguiente percepción de las empresas más responsables de la región de Centroamérica y el Caribe (datos al 2018): en Costa Rica Dos Pinos, Grupo Monge y Florida Ice and Farm.

Figura 3 - Empresas con mejor percepción de RSE en Centroamérica y el Caribe



Fuente: Mercados y Tendencias (2018).

Explica Reyno (2020) que las empresas deben reconocer que, las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables constituyen un imperativo comercial y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva. La gestión de la misma no debe quedarse en el ámbito operativo, sino que debe integrarse en la estrategia como un elemento más por considerarse como generador de ventajas competitivas.

Las empresas deben abordar la RSE como herramienta para su diferenciación por sobre los competidores. Es por esto que la competitividad en la empresa se trabaja desde una perspectiva en la que se refuerza:

1. La competitividad interna, al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), a través de una gestión y políticas responsables por los efectos sobre la sociedad y su entorno.

2. La competitividad externa, al cumplir con parámetros nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, para alcanzar la diferenciación, el reconocimiento y el posicionamiento como empresa responsable en el mercado.

Para Reyno (2020), trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente en el elemento diferenciador en el mercado, en su forma de hacer las cosas y en el querer ser considerada como una empresa innovadora, para cautivar a los consumidores. Desde esta perspectiva, las acciones responsables les permitirán a estos discriminar por sobre las demás empresas de la industria, enfocando su preferencia hacia los productos y servicios de la empresa responsable, por el valor que entrega más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubre. Por ello, el consumidor considera que contribuye de forma indirecta a las causas que sostiene la empresa responsable.

Según Díaz (2015), la creación de valor compartido se refiere a las políticas y a las prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera. Dicho concepto parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas. Para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma. Adicionalmente, es fundamental:

1. Demostrar un comportamiento responsable, garantizando el cumplimiento y la sustentabilidad del proceso productivo.
2. Entregar valor a los proveedores y trabajadores que componen el negocio, además de fortalecer las relaciones con la sociedad civil.
3. Examinar los canales de participación junto a la sociedad y realizar inversiones a largo plazo que beneficien tanto a las comunidades como a los accionistas de la compañía.
4. Preservar el medio ambiente como base del negocio en décadas venideras. Es necesario entender que el futuro de cada empresa está estrechamente unido al futuro del planeta.

Para Reyno (2020), esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, potenciar la imagen de la empresa y dar a conocer sus actividades realizadas de forma íntegra y guiadas por valores, se convierte en parte de su estrategia diferenciadora. Ella le permitirá vender

una mayor cantidad de productos, o bien, obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

Figura 4 - Componentes de la RSE



Asimismo, con esta investigación, se pretende resaltar que la RSE es una herramienta útil para lograr una adecuada relación entre los resultados económicos y el compromiso con el desarrollo económico y social a través del uso de distintos instrumentos, como lo son los microcréditos, las donaciones y el capital semilla, dirigidos a organizaciones comunales que funcionan para generar encadenamientos productivos, impulsando, con ello, un círculo virtuoso para el desarrollo comunitario y, en general, para el progreso económico y social del país.

Las acciones de RSE no son algo nuevo; sin embargo, en el último tiempo se han empeñado por asumir un rol cada vez más activo en lo que se refiere a su compromiso social. La presente investigación se enfoca en el análisis del concepto de RSE incorporado a la gestión empresarial. En dicho proceso, se incorporan valores éticos, políticas y programas diseñados para sustentar la toma de decisiones, ampliando la visión empresarial de lo estrictamente económico a la preocupación por el impacto de estas en su entorno económico y social.

La RSE aparece como respuesta a los cambios económicos y sociales observados dentro del proceso de globalización, en que se visualiza un nuevo concepto de negocio, que viene a responder a las exigencias de la sociedad y del mercado. Este proceso conlleva a que se incorpore una serie de reglas en forma voluntaria, con las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno. Así, esto se traduce en un nuevo paradigma que, introducido a la gestión empresarial, se presenta como una fuente de ventaja competitiva por sobre las demás empresas que operan en el mismo mercado.

Por último, escogimos y explicamos el modelo costarricense, que se alinea actualmente con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de la ONU. En él existe, desde hace décadas, un marco institucional de desarrollo comunal como programas de responsabilidad social de microcréditos, donaciones y capital semilla, que impulsan el progreso económico y social para el bienestar de nuestro país. Igualmente, estudiaremos un caso de éxito aplicado, como es el programa “Transformando Comunidades” del Banco Nacional de Costa Rica durante el periodo del 2016 al 2020.

Antecedentes

Según la ONG internacional española de cooperación al desarrollo Mans Unides (2016), la RSE surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Así, la sociedad comienza a darse cuenta del impacto de las empresas u organizaciones en su entorno y piden una mayor revisión de este efecto. De esta manera, nace la RSE como una tendencia que no debe ser interpretada como una moda pasajera o un capricho.

La ONG Mans Unides (2016) explica que el concepto de RSE es acuñado por primera vez en 1953 por el estadounidense Howard R. Bowen, economista americano y llamado padre de la RSE en su obra *"Social Responsibilities of the Businessmen"* en la que el autor apelaba a la responsabilidad social de las corporaciones para producir no solo bienes y servicios, sino devolver a la sociedad parte de lo que esta les había facilitado. La ética y los valores empresariales empiezan a tratarse en el mundo universitario y es en los años sesenta y setenta cuando realmente se desarrolla el debate académico sobre los fines de la empresa.

Las contribuciones más notables a la definición del concepto de RSE se dieron a partir de la década de 1970 cuando se definen por primera vez las responsabilidades de la empresa como económicas, legales, éticas y filantrópicas, haciendo hincapié en la voluntariedad de la ética y de la filantropía al situarlas a continuación de la legalidad. Durante la década siguiente, se continúa profundizando en estas ideas y se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la introducción de la teoría de los *stakeholders* que habla de tener en cuenta

a los diferentes grupos afectados por la empresa que pueden contribuir a sus logros como clientes, sociedad o empleados.

Explica Parra (2019) que un *stakeholder* es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público se refiere a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. El concepto fue creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman. Por su parte, *Stakeholder* es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa “partes interesadas”.

Figura 5 - Stakeholders



Freeman sostenía que los grupos de interés son indispensables y que siempre se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. De esta manera, se entiende que el triunfo o fracaso de cualquier empresa, siempre afectará, no solo a sus dueños, sino que también a todos los que la rodean; es decir, a sus trabajadores, a sus socios, a sus proveedores, a sus competidores, a las familias de todos los involucrados y, por supuesto, a sus clientes.

En su evolución, y, a partir del anterior concepto, ya en la década de los noventa, no se considera a la RSE como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización. “Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (Mans Unides, 2016).

Para Valverde y Bermúdez (2012), la gestión de la RSE en la sociedad no solo implica hablar del comportamiento empresarial responsable para con la población en general, sino generar vínculos entre la empresa y la sociedad para su desarrollo local, así como la gestión de la inversión social por parte del Estado. Consiste en la corresponsabilidad de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental, que involucra a las comunidades cercanas o a grupos vinculados con su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores), mediante la participación directa y la inversión social de recursos, con el fin de contribuir en la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven la empresa y sus públicos de interés. La RSE puede entenderse como un contrato tácito que tiene la empresa con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en forma de productos y de servicios.

Internacionalmente, la Organización Internacional de Estandarización (ISO), en la norma ISO 26000 dispone que:

La responsabilidad social se define como la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas (*stakeholders*); esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y practicada en sus relaciones (ISO, 2010).

Esta nueva forma de hacer negocios marcada por la RSE implica un compromiso de las empresas y de las organizaciones para contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de sus familias y de la comunidad en general, no como algo accesorio, sino como parte integral de su quehacer. Internacionalmente, existen numerosos casos de éxito en los que la empresa como unidad económica por excelencia crea valor económico, genera utilidades, aporta al PIB, crea empleo y produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los consumidores. Por ello, en el mundo, la RSE está

revelando el potencial de trascender la noción filantrópica y de estrategia de negocios a un espacio de cooperación de múltiples actores del desarrollo para solucionar los principales problemas económicos, sociales y ambientales.

Para Valverde *et al.* (2012), en Costa Rica existen programas de RSE que se han abocado al financiamiento y al desarrollo empresarial de las micro y pequeñas empresas (MYPES) que operan en los campos de la industria, del comercio y de los servicios, convirtiéndose en un agente de cambio para la generación de progreso, riqueza y capacidad empresarial del país. Los valores empresariales como innovación, compromiso con el desarrollo, facilidad de trámite y transparencia son de vital importancia. El interés por el desarrollo económico, social y laboral del país y por el bienestar de sus habitantes, coincide con el fin de promover, desarrollar e impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial

Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente, ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la RSE es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa (*stakeholders*). Para que esta actúe con responsabilidad social, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Según Casiga (2020), aunque la RSE es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, en lo social y en lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o de su nacionalidad.

Casiga (2020) explica que coexisten diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de RSE, pero no indican cómo una organización o una empresa puede ponerla en práctica. De esta forma, se da por entendido que la RSE no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y a comunidades vinculadas con su operación. Es la capacidad de responder a estos desafíos, buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos para pactar mejores negocios al atender estas expectativas.

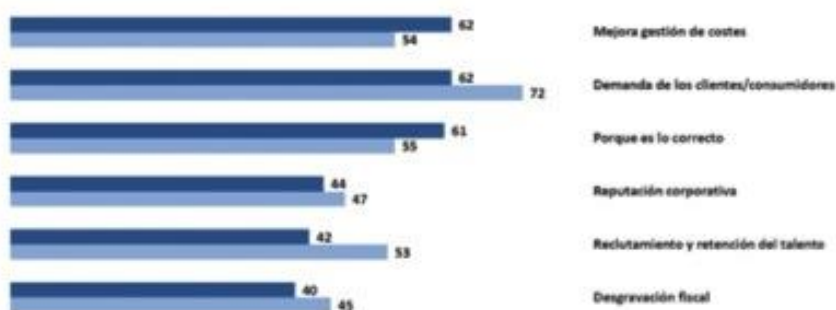
La RSE es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, en lo social y en lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y busca la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Ambas definiciones tienen elementos en común que describen, en esencia, lo que debe considerarse la RSE y sus alcances. Continúa explicando Casiga (2020) que la RSE debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa.

Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización, pues esto permite a la empresa incrementar su competitividad a través de la generación de confianza como base de su negocio.

En conclusión, la RSE lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar valor agregado para todos sus públicos y, con ello, ser sustentablemente competitiva. Asimismo, los beneficios de esta práctica empresarial son tangibles para los líderes empresariales. De hecho, según la publicación Responsabilidad Social Corporativa (2014), “la mejora de costes” y la respuesta a “la demanda de sus clientes o consumidores” son, por ejemplo, para seis de cada diez empresas españolas, la motivación fundamental de su política de RSE:

Figura 6 - Motivación de las empresas para implementar RSE

Motores del compromiso con la sostenibilidad de las empresas
 (% de empresas que señalan este aspecto como motivación principal de su política de RSC)
 FUENTE: Grant Thornton RSC International Business Report 2014



Para Casiga (2020), la RSE tiene diversas dimensiones. En su dimensión económica interna, se enfoca en la generación y en la distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando las condiciones de mercado, la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad). En su dimensión económica externa, implica la generación y la distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implementación de los planes económicos de su región y de su país.

En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y el fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

En su dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos, y, por lo tanto, se contempla la prevención —o remedio— de los daños que causen o pudieran causar. En su dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y a la mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

Así, categóricamente, el análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo con su propio contexto y tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores o sectores que compartan metas similares.

La RSE y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. En conclusión, la RSE exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente, con lo que, además, la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas en el nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

Como se ha explicado, la RSE no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Podemos decir, entonces, que la RSE se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable y la viabilidad comercial y económica de ella misma.

La aspiración de una empresa por la RSE se fundamenta en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto en el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos sobre estas actividades. En definitiva, la RSE es conveniente y es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa y un imperativo para los negocios.

Enseña Casiga (2020) que para que la empresa trabaje en el tema de la RSE, es necesario que esta sea incorporada a los procesos de gestión y, por lo tanto, tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa. La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

1. Lealtad y menor rotación de los grupos relacionados (*stakeholders*).
2. Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
3. Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
4. Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.

5. Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y de su rentabilidad a largo plazo.
6. Mejores decisiones de negocio.
7. Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
8. Mejoramiento en el desempeño financiero.
9. Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
10. Incremento en las ventas, pues se refuerza la lealtad del consumidor.
11. Incremento en la productividad y en la calidad.
12. Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, pues se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
13. Reducción de la supervisión regulatoria.
14. Se promueve el trabajo eficiente en equipo.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la RSE a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Según Casiga (2020), cada vez más estudios, realizados en distintas partes del mundo, comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

Para el *Reputation Institute* (2018), las 100 empresas con mejor reputación por RSE en el mundo al 2018, eran las siguientes:

Figura 7 - Las 100 empresas con mejor reputación por RSE en el mundo – 2018

1	Google	71.9	2	The Walt Disney Company	69.5	3	LEGO	69.4	4	natura	69.4	5	novo nordisk	68.7	6	Microsoft	68.1	7	BOSCH	68.1	8	Canon	67.6	9	REICHELM	67.6	10	IKEA	67.2
11	Rolls-Royce	67.2	12	CISCO	67.1	13	intel	67.0	14	BMW GROUP	66.9	15	TOYOTA	66.9	16	PHILIPS	66.9	17	BRIDGESTONE	66.6	18	GOODYEAR	66.6	19	EMBRAR	66.5	20	3M	66.5
21	BRANCO	66.5	22	SONY	66.5	23	SIEMENS	66.5	24	SAP	66.4	25	LUFTHANSA GROUP	66.4	26	Nintendo	66.4	27	ABInBev	66.2	28	havaianas	66.2	29	Lilly	66.2	30	AIRBUS	66.2
31	LG	66.1	32	LAVALIN	66.1	33	ORACLE	66.1	34	SANOFI	66.1	35	ROLEX	66.0	36	Honeywell	66.0	37	Kimberly-Clark	66.0	38	adidas	66.0	39	VISA	65.9	40	IHG	65.9
41	DELL	65.9	42	CONGATE PALMOLIVE	65.9	43	STRELLA	65.8	44	hp	65.7	45	Kraft Heinz	65.7	46	Campbell's	65.6	47	Whirlpool	65.6	48	HONDA	65.5	49	HERSHEY'S	65.5	50	Kellogg's	65.4
51	NETFLIX	65.4	52	CATERPILLAR	65.3	53	FERRARRO	65.3	54	ESTEE LAUDER COMPANY	65.2	55	Panasonic	65.1	56	Marriott International	65.1	57	Barilla	65.0	58	P&G	65.0	59	DAIMLER	65.0	60	J&J	65.0
61	BRITISH AIRWAYS	64.9	62	FUJIFILM	64.9	63	IBM	64.9	64	SAMSUNG	64.9	65	LEVI STRAUSS & CO.	64.9	66	mahindra	64.8	67	FedEx Corporation	64.7	68	Roche	64.7	69	Virgin	64.7	70	in	64.7
71	AIRFRANCE KLH	64.6	72	GE	64.4	73	Carlsberg Group	64.4	74	PSA GROUP	64.3	75	Electrolux	64.3	76	BOEING	64.3	77	xerox	64.2	78	GEORGE HEYMAN	64.2	79	HEINEKEN	64.1	80	Ford	64.1
81	MARS	64.1	82	DAVITA	63.9	83	ING	63.9	84	LOREAL	63.9	85	RALPH LAUREN	63.9	86	NOKIA	63.8	87	Hilton	63.8	88	Apple	63.7	89	Nestlé	63.6	90	FUJITSU	63.6
91	DHL	63.5	92	gsk	63.5	93	NIKE	63.5	94	MARY KAY	63.5	95	GRUPE RENAULT	63.5	96	NISSAN	63.4	97	Unilever	63.3	98	mastercard	63.2	99	accenture	63.1	100	HITACHI	63.1

La empresa social

Para efectos de nuestro estudio, es importante distinguir entre los conceptos de RSE y empresa social, pues no son lo mismo. Un ejemplo de ello, es Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen y Premio Nobel de la Paz 2006, quien fue el precursor del desarrollo de los microcréditos en el mundo, concepto que él acuñó y que es referencia obligada de empresa social, en particular para el combate de la pobreza.

Muhammad Yunus es un economista de Bangladesh, país asiático ubicado entre los más pobres del mundo, quien fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz 2006 por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo. Uno de los aportes de Yunus es la implementación del concepto de microcrédito en Bangladesh y otros países menos desarrollados a partir de 1974, lo que llevó a la fundación del Banco Grameen (aldea en su idioma natal) en 1983. Hoy los microcréditos se han extendido por todo el mundo y son un medio demostrado para ayudar a las personas a salir de la pobreza extrema mediante el fomento del espíritu emprendedor y de la dignidad humana.

Según Mora (2015), el microcrédito se basa en la idea de que un pequeño préstamo, en su origen de entre 20 y 30 dólares estadounidenses, puede ser suficiente para que una persona pobre inicie un negocio y pueda salir de la trampa de la pobreza. El Banco Grameen funciona principalmente como una banca para el desarrollo. Los principios en los que se basa el modelo de trabajo del Banco Grameen son opuestos a los de la banca tradicional; pero no al capitalismo: orientación hacia los más pobres y hacia las mujeres; no se piden garantías; se evita

la burocracia; es un sistema basado en la transparencia y en la confianza. Como resultado, este banco ha obtenido una tasa de devolución de créditos del 99 %.

Figura 8 - Datos Grameen Bank

INFORMACIÓN ACERCA DEL GRAMEEN BANK		
(En US\$ millones)	1995	2007
Desembolsos anuales	333.2	731
Desembolsos acumulados	1,404.6	6,686
# de miembros (en millones)	2.07	7.41
# de localidades atendidas	35,533	80,678
# de empleados	12,420	25,283
# de agencias	1,055	2,481

Fuente: www.grameen-info.org

LA REPÚBLICA

Explica Mora (2015) que los resultados de los microcréditos en Bangladesh y en otros países han sido evidentes: mayor acceso a la educación, mejora en la condición de las mujeres, reducción de la tasa de natalidad, mejores condiciones de vivienda y de salud, aumento del nivel de salarios y mayor estabilidad político-social.

De esto vemos que una empresa social es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar y con el objetivo secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo. En este sentido, la empresa social se distancia del concepto meramente capitalista de la maximización de ganancias y la satisfacción de los accionistas. Esta organización es diferente de los programas de caridad.

Así, se pueden distinguir dos tipos de empresas sociales: la empresa que no busca el lucro, sino resolver un problema social, y la empresa que es propiedad de personas pobres y que les permite generar ingresos, así como mejorar su condición y la de su comunidad. Según Mora (2015), Yunus ha afirmado que la caridad o la asistencia social pueden ser tan dañinas como no hacer nada, ya que “la limosna es la mayor ofensa que se le puede hacer a un pobre”.

Continúa explicando Mora (2015) que Muhammad Yunus ha combinado en una forma destacable la innovación social con la ortodoxia económica: la empresa social debe cubrir sus costos, hacer un plan de negocios, buscar y atraer socios e inversionistas, tener una estrategia

empresarial y una administración sólida, mercadearse, etc. Cree en un capitalismo con rostro humano que sirva a fines más altos que solamente la obtención de riquezas. Por ejemplo, en el caso de los microcréditos, un principio establecido por el Banco Grameen es que nunca se condona un préstamo, aún en situaciones extremas como pérdidas de cosechas, incendios, inundaciones u otras; lo que se hace es adecuar el plazo y las condiciones del préstamo. Esta rigidez corresponde en el fondo a un principio ético: el de tratar a las personas pobres como clientes emprendedores y no como mendigos.

Así, este análisis, nos enseña que una empresa social, debe tener necesariamente los siguientes componentes:

1. Una propuesta de valor: responde a la pregunta ¿quiénes son nuestros clientes y cuáles aspectos valoran de los productos que ofrecemos?
2. Una constelación de valor, formada por la cadena de valor de la compañía y por la red de valor externa que posee, que responde a la pregunta ¿cómo entregamos nuestra oferta de valor a nuestros clientes y accionistas?
3. Una ecuación de ganancias, de carácter financiero y que explica cómo se emplea el capital, cómo es la estructura de costos y cómo se captura el valor mediante los ingresos generados.
4. Una ecuación de ganancia social, que es característica de la empresa social y no existe en las empresas tradicionales. En ella se establece las ganancias o el valor de tipo tanto social como ambiental que se van a generar mediante la actividad o negocio.

Yunus promueve el microcrédito y la empresa social para acabar con la pobreza, pues, tradicionalmente, los bancos no prestan a las personas sin garantías reales. Con la creación del Banco Grameen demostró que no se requieren garantías de ningún tipo para otorgarle préstamos a las personas más pobres y que se puede diseñar un sistema de tipo bancario basado en la confianza, con un fin social y, a la vez, ser sostenible financieramente. Yunus sintió una obligación moral con las personas pobres; pero consideró que son capaces de rescatarse a ellas mismas y que solo requieren de una ayuda inicial, tal como hace el Banco Grameen en Bangladesh. Esto es un ejemplo de empresa social.

Diferencia entre RSE y una empresa socialmente responsable

Según Abellán (2013), la responsabilidad es igual a estado de conciencia. Por lo tanto, la RSE es el estado de conciencia del impacto positivo o negativo que tienen las actuaciones colectivas de

todas las personas que conforman una empresa. Al formar parte de una organización la persona es responsable de lo que hace o deja de hacer la empresa y todos sus integrantes. La RSE consiste en la puesta en marcha de manera voluntaria de programas o proyectos sociales que contribuyan con el desarrollo humano sostenible a través del compromiso de la empresa con el medio ambiente, la economía y la sociedad donde funciona.

Cuando decimos que una empresa es socialmente responsable nos referimos al proceso de gestión del negocio, a la forma de ser y hacer de una organización, al cómo conduce los negocios la empresa. El concepto de empresa socialmente responsable (en adelante ESR) implica hablar de las prácticas que desarrolla la empresa dentro de su estrategia de negocio y que deben beneficiar a todos sus públicos y *stakeholders* (clientes, trabajadores, comunidad, autoridades, entorno y accionistas, entre otros). La ESR tiene la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes y de incorporarlos en la planificación de sus actividades.

Explica Abellán (2013) que ser una ESR quiere decir que sus relaciones laborales se basan en la confianza, la equidad y en reconocer su vinculación con el medioambiente. Además, sus relaciones se basan en el respeto, la tolerancia y en la transparencia. Una ESR tiene presente en todo momento los principios éticos, que incluye la filantropía, normas de buen gobierno corporativo y programas de RSE, los cuales deben responder a la sociedad en la cual desarrolla su actividad. Solo se es una ESR cuando el modelo de actuación y el modelo de gobierno corporativo ejercen prácticas transparentes hacia dentro y hacia fuera de la empresa.

Así vemos que la RSE es un marco para ser una empresa socialmente responsable; sin embargo, no es lo mismo ser una ESR que una empresa social. Estos conceptos no deben confundirse, pues, finalmente, y como se ha insistido, la RSE refiere a prácticas que desarrolla la empresa dentro de su estrategia de negocio; mientras que la empresa social se refiere a la organización empresarial que se aparta del concepto meramente capitalista de la maximización de ganancias y de la satisfacción de los accionistas.

Gobierno corporativo y RSE

Explica la prestigiosa empresa consultora Delloite (2020) que para llevar a cabo una buena integración de la responsabilidad social dentro de la compañía es importante que los órganos de gobierno la vean no como una mera estrategia de marketing, sino como un motor de crecimiento y de generación de valor.

Las recomendaciones y las normativas más avanzadas en materia de gobierno corporativo entienden que los consejos de administración deben orientar, supervisar y dirigir el enfoque de las compañías en materia de responsabilidad social corporativa. El consejo de administración debe decidir cuáles son los objetivos relevantes de la compañía, cómo va a alcanzarlos y asegurarse de que se llevan a cabo de forma adecuada en todos los niveles de la empresa.

Para que una empresa pueda integrar de forma correcta los valores y compromisos de la responsabilidad social, sus órganos de gobierno han de tener presente una serie de criterios centrales sobre los que construir la estrategia empresarial:

1. **Transparencia:** los responsables tienen que informar de manera puntual sobre la situación de la empresa, así como de cualquier conflicto de interés que pueda poner en riesgo el patrimonio de la misma. La transparencia es una pieza clave en la generación de confianza, imprescindible para asegurar la sostenibilidad del proyecto empresarial en el largo plazo.
2. **Gobernabilidad:** la empresa debe contar con un gobierno corporativo sólido y eficiente, que defina claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización y establezca las reglas a seguir para la toma de decisiones, con la finalidad de establecer mejores directrices que busquen el equilibrio entre la generación de valor y la sostenibilidad.
3. **Unidad:** los órganos de gobierno deben tener una misión y visión clara y unitaria. Deben erigirse como un referente dentro de la organización de criterio y buena administración.
4. **Diversidad:** la compañía debe ser un claro reflejo de la sociedad en la que opera. En tanto que vivimos en una sociedad diversa, los consejos de administración deben establecerse de forma que incluyan hombres y mujeres de diferente edad, cultura, especialidad y experiencia.
5. **Eficiencia:** el consejo de administración tiene que establecer una agenda clara de objetivos y prioridades en la que prime la eficiencia en toda la cadena de valor de la compañía.

Explica Delloite (2020) que, en el actual entorno empresarial, las compañías que no presenten a la sociedad resultados sociales positivos tendrán una desventaja competitiva cada vez mayor. Es necesario iniciar o impulsar políticas, objetivos y estrategias que permitan a la empresa atender adecuadamente las demandas de sus grupos de interés, en el marco de un entorno sostenible y, para ello, tiene un papel fundamental el consejo de administración como facilitador y guía en el establecimiento de buenas prácticas.

ISO 26 000 de Responsabilidad Social

Para entender mejor el concepto de RSE y su implementación, no podemos dejar de considerar los estándares ISO (Organización Internacional de Normalización). La ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Según explica dicho organismo (ISO, 2010), el trabajo de preparación de las Normas Internacionales se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

Según ISO (2010), la tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos se envían a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75 % de los organismos miembros que emiten voto.

Para nuestros efectos, la Norma ISO 26 000 ha sido preparada por el grupo de trabajo sobre Responsabilidad Social. Esta Norma Internacional se ha desarrollado utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Estos expertos procedían de seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, de servicios, apoyo, investigación, academia y otros. Adicionalmente, se tomaron disposiciones específicas de participación entre países en desarrollo y desarrollados, así como de participación de géneros para lograr un equilibrio en los grupos de redacción.

Para ISO (2010), a escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. La organización, su relación con la sociedad en la que opera y su impacto sobre el medio ambiente, se han convertido en factores críticos al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus partes interesadas (*stakeholders*). Tanto la percepción

que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas, en:

1. su ventaja competitiva;
2. su reputación;
3. su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios;
4. mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados;
5. la percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera, y
6. sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen a la responsabilidad social, su reconocimiento y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales que la constituyen y las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta Norma Internacional enfatiza la importancia de los resultados y de las mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. Esta Norma Internacional pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo.

Aunque no todas las organizaciones utilizarán de igual manera partes de esta Norma Internacional, todas las materias fundamentales son pertinentes para todas ellas. Todas las materias fundamentales comprenden varios asuntos y es responsabilidad de cada organización identificar cuáles resultan pertinentes e importantes para ser abordados por la organización, a partir de sus propias consideraciones y del diálogo con las partes interesadas.

Las organizaciones gubernamentales, como cualquier otra organización, podrían tener interés en utilizar esta Norma Internacional. Sin embargo, esta Norma no pretende reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del Estado.

Así, reconociendo que las organizaciones se encuentran en diferentes niveles de integración de la responsabilidad social, el propósito de esta Norma Internacional es guiar a aquellas que se inician en el proceso de adopción de la responsabilidad social, como a aquellas que cuentan con mayor experiencia en su implementación. Para las que se inician, puede ser útil leer y aplicar esta

Norma Internacional como una guía elemental en responsabilidad social; mientras que los usuarios más experimentados podrían querer utilizarla para mejorar las prácticas existentes y para integrar aún más la responsabilidad social dentro de la organización.

Esta Norma Internacional proporciona orientación a los usuarios; no es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación. Explica ISO (2010), que cualquier oferta de certificación de la Norma ISO 26 000 o petición para obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26 000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional.

Esta Norma Internacional proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización, sobre:

1. conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social;
2. antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
3. principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social;
4. materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social;
5. integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia;
6. identificación e involucramiento con las partes interesadas, y
7. comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la responsabilidad social.

Para ISO (2010), esta Norma Internacional pretende ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Al aplicar esta Norma Internacional, es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

Importante también es destacar que esta Norma Internacional no es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o

contractual. Obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26 000 se consideraría una tergiversación del propósito y una mala utilización de la misma. Dado que esta Norma Internacional no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto de esta Norma Internacional.

Esta Norma Internacional tiene como propósito facilitar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública. Sin embargo, para los propósitos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), no se pretende que sea interpretada como una Norma Internacional, directriz o recomendación, ni se pretende que proporcione ninguna base para cualquier presunción o conclusión de que una medida es coherente con las obligaciones de la OMC. Adicionalmente, no pretende sentar bases para acciones legales, quejas, argumentaciones u otras demandas en ningún proceso internacional, local o de otro tipo, ni pretende ser citada como evidencia de la evolución del derecho internacional consuetudinario.

Esta Norma Internacional no pretende impedir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo.

Tabla 1 - Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social

Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Materia fundamental: Gobernanza de la organización	<u>6.2</u>
Materia fundamental: Derechos humanos	<u>6.3</u>
Asunto 1: Debida diligencia	<u>6.3.3</u>
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	<u>6.3.4</u>
Asunto 3: Evitar la complicidad	<u>6.3.5</u>
Asunto 4: Resolución de reclamaciones	<u>6.3.6</u>
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	<u>6.3.7</u>
Asunto 6: Derechos civiles y políticos	<u>6.3.8</u>
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	<u>6.3.9</u>
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo	<u>6.3.10</u>
Materia fundamental: Prácticas laborales	<u>6.4</u>
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	<u>6.4.3</u>
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	<u>6.4.4</u>
Asunto 3: Diálogo social	<u>6.4.5</u>

Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	<u>6.4.6</u>
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	<u>6.4.7</u>
Materia fundamental: El medio ambiente	<u>6.5</u>
Asunto 1: Prevención de la contaminación	<u>6.5.3</u>
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	<u>6.5.4</u>
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	<u>6.5.5</u>
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	<u>6.5.6</u>
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	<u>6.6</u>
Asunto 1: Anticorrupción	<u>6.6.3</u>
Asunto 2: Participación política responsable	<u>6.6.4</u>
Asunto 3: Competencia justa	<u>6.6.5</u>
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	<u>6.6.6</u>
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	<u>6.6.7</u>
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	<u>6.7</u>
Asunto 1: Prácticas justas de <i>marketing</i> , información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	<u>6.7.3</u>
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	<u>6.7.4</u>
Asunto 3: Consumo sostenible	<u>6.7.5</u>
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	<u>6.7.6</u>
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores	<u>6.7.7</u>
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales	<u>6.7.8</u>
Asunto 7: Educación y toma de conciencia	<u>6.7.9</u>
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	<u>6.8</u>
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	<u>6.8.3</u>
Asunto 2: Educación y cultura	<u>6.8.4</u>
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	<u>6.8.5</u>
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología	<u>6.8.6</u>
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	<u>6.8.7</u>
Asunto 6: Salud	<u>6.8.8</u>

Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Asunto 7: Inversión social	<u>6.8.9</u>

Fuente: ISO (2010)

Estrategia competitiva y ventaja competitiva

La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores y, para ello, es necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. Según la Universidad de Barcelona (2020), una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para posicionarse en el mercado, sorteando los riesgos y las amenazas existentes. El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y la retención de clientes no sean un problema.

Explica Espinosa (2017) que el concepto de ventaja competitiva fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto de sus competidores, y esta le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición superior en el mercado. Existe multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas como, por ejemplo, la ubicación de la empresa, la calidad, las innovaciones en los productos que fábrica, el servicio que ofrece o menores costes de producción, entre otras. Para saber que realmente estamos delante de una ventaja competitiva, es necesario que esta le permita obtener a la empresa mejores resultados en ventas, mayor rentabilidad y más y mejores clientes que sus competidores. En concreto, es la estrategia competitiva la que deriva en una ventaja competitiva.

Estrategia de valor compartido

El éxito económico de una empresa está directamente relacionado con su competitividad. No obstante, la lógica empresarial evidencia que ninguna empresa puede ser exitosa si la comunidad donde opera no lo es también. El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) (2017) explica que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde funciona están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo

para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio, según afirman Michael Porter y Mark Kramer (INCAE, 2017).

“Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos” (INCAE, 2017).

Con este planteamiento, cada vez se acuña con fuerza un concepto que va más allá de la responsabilidad social, la filantropía y la sustentabilidad. Se trata del *valor compartido* que, como lo definen Porter y Kramer, citados por el INCAE (2017), se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. De esta manera, la generación de valor económico empresarial está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad.

Existen tres formas diferentes de crear valor compartido: reconcibiendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área, aumentan las oportunidades en las otras.

Explica el INCAE (2017) que la esencia de la teoría de Porter y Kramer consiste en afirmar que el capitalismo ha fallado en atender las más importantes necesidades de la sociedad, como la salud, la generación de bienestar, la nutrición, la protección y la preservación del medio ambiente. Por ello, y, a pesar de que las empresas han sofisticado sus productos, han perdido oportunidades de innovación y de crecimiento, al perder de foco las verdaderas necesidades de la sociedad. Es necesario, y casi imprescindible entonces, reconcebir los productos y mercados, pues, para satisfacer necesidades en los mercados subatendidos, a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución.

Redefinir la productividad en la cadena de valor es entender que los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la producción. Por esta razón, es urgente internalizar esos problemas y atenderlos, en aras de beneficiar a la sociedad y a la empresa.

Los sistemas de proveedores locales traen beneficios empresariales como la disminución de costos de transporte y tiempos de abastecimiento. Por su parte, entre los beneficios sociales y colectivos se destacan: la disminución de las emisiones de carbono al reducir las necesidades de movilidad y, la contribución al desarrollo económico las comunidades, generando un mayor reconocimiento de la marca al tener una relación más cercana con la comunidad. Por donde se le mire, es una relación ganar-ganar.

La construcción de clústeres mejora la productividad de la compañía dado que los proveedores locales capaces fomentan una mayor eficiencia logística y facilitan la colaboración. Tener capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte y sectores relacionados, también eleva la productividad y, a la inversa, la productividad sufre, si no se cuenta con un clúster de apoyo.

Por todo lo mencionado anteriormente, conducir los negocios integrando el concepto de valor compartido en la estrategia, permite posibilidades de innovaciones en los mercados, productos y configuraciones de la cadena de valor de las empresas. Ello asegura, a su vez, utilidades económicas en el largo plazo y crea beneficios para la sociedad.

El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y de crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad de maneras no percibidas durante la era de los enfoques estrechos de la gestión, del pensamiento cortoplacista y de las crecientes separaciones entre los diversos estamentos de la sociedad, explica el INCAE (2017), citando a Porter y Kramer.

La Responsabilidad Social Empresarial y la creación de empresas

La RSE es la responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en que se desenvuelve y con la sociedad de la que forma parte. Para la Organización Internacional del Trabajo (2007), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. La RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas, dando por supuesto su respeto y estricto cumplimiento.

En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida de la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Es incomprensible que una empresa alegue actividades de RSE, si no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de gestión, se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. El concepto de RSE tiene diversas acepciones, dependiendo de quien lo utilice. Las más holísticas y progresistas hacen referencia a que una

empresa es socialmente responsable cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente, e incorpora, efectivamente, sus intereses en sus procesos y resultados.

Para la Organización Internacional del Trabajo (2007), la RSE es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respeto de la diversidad y la reducción de las desigualdades sociales. La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando (punto de equilibrio) los intereses del negocio con las expectativas que de ella tiene la comunidad, particularmente, con sus grupos de interés o *stakeholders*. En este sentido, explica, la OIT (2007), que las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

1. servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
2. crear riqueza de la manera más eficaz posible.
3. respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
4. procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
5. respetar el medio ambiente, evitando, en lo posible, cualquier tipo de contaminación; minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
6. cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y los compromisos adquiridos.
7. procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
8. cumplir con la legislación por parte de la empresa.
9. mantener la ética empresarial y la lucha contra la corrupción.
10. supervisar las condiciones laborales y de salud de las personas trabajadoras.
11. gestionar los recursos y los residuos.
12. revisar la eficiencia energética de la empresa.

13. usar racionalmente el agua.
14. luchar contra el cambio climático.
15. evaluar riesgos ambientales y sociales.
16. supervisar la adecuada cadena de suministro.
17. diseñar e implementar estrategias de asociación y de colaboración de la empresa.
18. involucrar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
19. involucrar a los empleados en las buenas prácticas de RSE.
20. construir la reputación corporativa a través del *marketing*.
21. mejorar las posibilidades y las oportunidades de la comunidad donde se establece la empresa.

A menudo, la RSE se utiliza para mejorar la imagen de la empresa. Si la estrategia de la empresa y sus operaciones están alejados de la responsabilidad social, el programa de RSE se puede interpretar como un intento de lavado de imagen (*greenwash*, si se trata de asuntos ambientales) y la empresa queda en evidencia.

Las empresas han comenzado a adoptar la RSE no solo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (llamados en conjunto *stakeholders*); sino también como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial. Las empresas pueden desempeñar un papel importante en la vida de las personas, tanto como proveedoras de empleo y de riqueza, así como de agente de desarrollo en las comunidades en las que están insertas. Muchas grandes empresas son conscientes de ello y han tratado de aprovechar las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas. La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación para, cada vez más, integrarse en las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

El concepto de empresa extendida consiste en incorporar, en la estrategia de negocio, todos los elementos que forman parte del engranaje productivo, desde el cliente hasta el proveedor; de manera que la RSE no se limita a los confines de la empresa, sino que se comparte la responsabilidad de las acciones con su cadena de valor. Algunas empresas de gran tamaño, demuestran su responsabilidad social fomentando el espíritu de empresa en las regiones donde tienen impacto.

Los encadenamientos productivos

Precisamente porque las empresas pueden desempeñar un papel importante en la vida de las personas, es que su vinculación en el entramado social y empresarial es notoria. Para las pequeñas y medianas empresas (pymes), los encadenamientos son un medio para integrarse en la economía global y mejorar procesos productivos a través de la tecnología, la calidad y el *know-how* gerencial. Para las empresas multinacionales, son un elemento de competitividad que les permite manejar inventarios más efectivamente y reducir tiempos y costos unitarios. Desde la óptica del país, promueven el mejoramiento de su base comercial e industrial, fortalecen su propuesta para la atracción de inversión y propician el arraigo de las empresas.

Figura 9 - Ejemplo de encadenamiento productivo en la agroindustria



En virtud de ello, la promoción de los encadenamientos locales es un objetivo de política importante, que, sin embargo, no se logra por decreto; es necesario propiciar las condiciones para que puedan desarrollarse, superando una serie de desafíos. Estos incluyen los retos estructurales que normalmente enfrentan las pymes para su desarrollo como acceso al capital, destrezas empresariales o tecnología, lo que, a su vez, afecta su productividad. Además, las pymes suelen

desconocer los requerimientos de las multinacionales en temas de calidad, tiempo de entrega u otros. Estos desafíos se complican por la necesidad de que las pymes inviertan para mejorar sus capacidades productivas sin tener un contrato seguro, el cual, por otro lado, no puede garantizarse porque depende de la capacidad de las pymes de alcanzar los estándares requeridos (La Nación, 2013).

De ahí, la necesidad de desarrollar un clima de negocios propicio para el crecimiento de las pymes, al garantizar un apoyo institucional sólido a través de programas y mantener los incentivos adecuados. Por ello, es preciso trabajar fuertemente en el impulso de encadenamientos productivos.

Microcrédito

Como se ha señalado, la promoción de los encadenamientos locales es un objetivo de política importante y la RSE sirve para impulsar a la empresa como agente de desarrollo en las comunidades. Dentro de sus herramientas está el microcrédito: un tipo de préstamo de pequeña cuantía y de corta duración que se concede habitualmente a personas con un bajo nivel de recursos y que no tienen avales y, por tanto, son excluidas de la banca tradicional.

Los microcréditos como herramienta de RSE están dirigidos a personas que no pueden solicitar un préstamo por los sistemas tradicionales, como serían la mayoría de los bancos, por no cumplir con los requisitos que normativamente exigen. Según Gil (2020), consisten en préstamos de una cuantía reducida y de corta duración enfocados a impulsar a esos emprendedores que, teniendo un proyecto empresarial, carecen del capital necesario para iniciarlo; o bien, requieren solucionar pequeños imprevistos de las economías familiares.

Como se mencionó anteriormente, el concepto de microcrédito nace en 1960 de la mano del economista Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank y considerado el padre de los microcréditos sociales. Dependiendo de a que va destinado el microcrédito, sus características y sus condiciones serán diferentes, pues no será igual financiar un negocio que la compra de un electrodoméstico. No obstante, si la idea de negocio es prometedora, puede conseguir unas condiciones preferentes. El importe que se puede solicitar y el plazo de devolución del préstamo varían según las entidades emisoras.

Según Gil (2020), el microcrédito, generalmente, tiene dos importantes particularidades: en primer lugar, es un crédito sin garantías, aunque existen diferentes estrategias para sustituirlas, ya sea mediante el análisis en profundidad de los proyectos, o bien, a través de la presencia de

entidades de apoyo; en segundo lugar, el préstamo está orientado, fundamentalmente, a actividades productivas. Paralelamente, son varias las instituciones gestoras de microcréditos:

1. Entidades sociales que intermedian con ahorros o entidades de financiación alternativa. Así, conceden los microcréditos a partir de los ahorros remunerados de otras personas físicas o jurídicas.
2. Entidades sociales que no intermedian con ahorros. En este caso, los microcréditos proceden de fondos no reembolsables obtenidos en forma de donaciones y subvenciones.
3. Entidades privadas de crédito, cuyos fondos para microcrédito tienen un origen bancario.
4. Entidades públicas de crédito, con fondos para microcrédito procedentes del mercado y con riesgo compartido con otras entidades privadas de crédito.

Microcréditos y encadenamientos

Los microcréditos son una herramienta poderosa de RSE. Se trata de recursos que se otorgan a negocios en sus etapas iniciales y con determinadas características, los cuales difícilmente podrían ser financiados en esquemas tradicionales (recursos bancarios) debido a su alto riesgo o inexistencia de activos que respalden un crédito común.

El Financiero (2015) explica que los microcréditos pueden ser para varios propósitos, según el tipo de empresa. Algunos son:

1. desarrollar el prototipo que ya fue validado e ideado en el modelo de negocios.
2. empezar a producir el bien creado.
3. invertir en tecnología o en alguna área fundamental que requiera la empresa para desarrollarse.

El fin del microcrédito es permitir que el negocio despegue. Debido al riesgo, difícilmente muchas empresas pueden acceder al financiamiento de alguna entidad financiera, pues apenas están iniciando y no cuentan con garantías que los respalden.

Según El Financiero (2015), los proyectos que se apoyan, generalmente, están relacionados con producción de energía sostenible, biotecnología, salud, tecnologías digitales y manufactura. El sistema funciona de forma mixta; de manera que una parte del dinero se entrega como fondos no reembolsables para efectuar el prototipo del producto y otra parte consiste en fondos reembolsables, es decir, se otorga un crédito con condiciones más favorables.

Los proyectos se dividen en dos fases. En la primera, se pretende cimentar el diseño del modelo de negocio, concluir el prototipo de los productos, efectuar validaciones de mercado e instituir la

empresa. Entre tanto, la segunda fase lo que busca es implementar el negocio, o bien hacer crecer el proyecto en caso de que ya estuviese avanzado.

Capital semilla

El modelo de capital semilla es otra herramienta de RSE para impulsar a la empresa como agente de desarrollo. Uribe (2017) explica que el capital semilla consiste en el financiamiento inicial para poner en marcha una nueva empresa o para impulsar su desarrollo en una etapa temprana. Generalmente, este capital proviene del emprendedor y de su círculo cercano (*friends, family & fools*: expresión anglosajona para definir a personas cercanas al emprendedor). Su destino son las necesidades de arranque de la empresa y se caracteriza por no tener retorno. Habitualmente, es una inversión a fondo perdido que no exige mayores requisitos más que, en ocasiones, llevar a cabo un proceso de incubación y tener un plan de negocios.

Los *friends, family & fools* constituyen un sistema no formal de obtención de capital. Son, en muchas ocasiones, el primer recurso del pequeño emprendedor que quiere abrirse camino. En inglés, *fools* designa a “tontos o locos”, pero, si la idea es buena, no tiene por qué suponer para el prestatario un salto al vacío a fondo perdido. Aunque el capital semilla se trata de un capital con un costo nulo o mínimo, tiene el inconveniente de ser un recurso limitado y finito que, por ser a fondo perdido, no puede solicitarse una y otra vez, por lo que no puede aplicarse en rubros ajenos a la puesta en marcha de la empresa. Estos fondos deben destinarse a desarrollo de prototipo comercial, adquisición de maquinaria y equipo, elaboración de un plan de negocio, desarrollo de estudio de mercado y análisis de factibilidad. Para Uribe (2017), el capital semilla incentiva el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento de la productividad y de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los encadenamientos productivos y el desarrollo comunitario

El valor social de los encadenamientos productivos se relaciona con la condición ineludible de equidad en una cadena productiva. Esta debe ser competitiva; esto es, los diferentes actores generan y mantienen relaciones justas; acceden y controlan recursos; aprovechan oportunidades; tienen poder de decisión y de negociación y reciben beneficios acordes con su inversión. Esta equidad se refiere a todas las dimensiones: económica, social, de género, generacional, cultural y ambiental.

Para Burgos (2008), el escalamiento económico es la transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica, que implica una mejora de los productos o servicios ofrecidos por la cadena, y también la manufactura de bienes o provisión de servicios de manera más eficiente.

Por su parte, este autor señala que el escalamiento social es el proceso de mejora de los derechos y prestaciones de los trabajadores a partir de una mayor calidad de su empleo, así como del entorno inmediato de la cadena. El desarrollo económico local es la gestión que busca aunar esfuerzos en la comunicad, aprovechando situaciones de vecindad, factores comunes de cultura, producción y mercados; esto bajo los principios de concurrencia y subsidiariedad, teniendo en cuenta los recursos y capacidades endógenas y la integración de actores públicos, privados y sociales, los cuales superan las barreras de divisiones político-administrativas.

La participación comunitaria es el proceso social en virtud del cual, grupos específicos de población comparten alguna necesidad, problema o centro de interés en su misma zona; así, tratan activamente de identificarlos para tomar decisiones y establecer mecanismos para atenderlos. Burgos (2007) explica que la construcción de soluciones desde la base social (asociaciones, cooperativas, fundaciones de productores rurales) es un principio de acción de posibles encadenamientos, que requiere identificar, inicialmente, las apuestas productivas en las cuales se interrelacionan los individuos y los colectivos. Las apuestas productivas contienen a las cadenas como estructuras dinámicas de un conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos. De lo anterior, contrario a lo que se piensa tradicionalmente, no son estructuras que se construyen desde el Estado, sino que existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. Esto, es debido a las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado.

Los distintos actores que participan de una u otra forma en las apuestas productivas conforman un sistema de apoyo compuesto por todas las personas, instituciones o entidades -públicas y privadas - que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, crédito, capacitación, transporte, venta de insumos, investigación y ofertas de servicios. Es de anotar que el enfoque de cadenas de valor promueve que los servicios de apoyo sean brindados por entidades estables, ya sean públicas o privadas, pero con permanencia y sostenibilidad.

Mediante alianzas comerciales, los actores se organizan para aprovechar y gestionar oportunidades de venta de manera que logran producir y comercializar juntos, estandarizando calidad, sumando volúmenes y aplicando buenas prácticas. Asimismo, mediante el desarrollo de

procesos de gobernanza en cada encadenamiento mediante la implementación de procesos de democracia interna, se definen estatutos y acuerdos de funcionamiento de manera participativa, mediante colectivos formales. A la vez, existe un relevo generacional, pues se educa a los niños y a los jóvenes que participan en reuniones de las asociaciones; se fomenta el orgullo y el arraigo con oportunidades dentro de los procesos, asegurando un lugar en los encadenamientos.

En este mismo sentido, existe la formación de gerentes-líderes: el fortalecimiento de los líderes de las comunidades para aumentar la capacidad en habilidades de administración, control, direccionamiento, toma de decisiones, manejo financiero y gestión comercial.

La visión prospectiva se construye desde la determinación de un estado deseable de la situación socioeconómica de los involucrados, una vez aplicadas las estrategias propuestas. Se brinda mayor importancia a las ideas de los participantes de construir ese desarrollo de abajo hacia arriba. Para Burgos (2007), esta contribución de encadenamientos bien diseñados y funcionales cambiarían positivamente el abastecimiento y la economía, al promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, y el empleo decente para todos. Se reconoce, así, el trabajo como fuente de dignidad personal, estabilidad familiar y paz social. Crear empleo e ingresos, garantizar los derechos de los trabajadores, extender la protección social y promover el diálogo social son todos objetivos de una política de RSE.

De esta manera, los diferentes actores, dentro del encadenamiento, generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. El futuro deseable guarda estrecha relación con el mejoramiento de la calidad de vida en armonía con el ambiente.

La contribución a la calidad de vida está en la dimensión social y económica. La primera se ve impulsada por la inclusión de personas que antes tenían poco o difícil acceso a la participación comunitaria, pues empiezan a desempeñar roles de gerencia, de socio o de líder en asociaciones, comités, consejos comunitarios, entre otros. La dimensión económica ocurre por el acceso a mercados y por el mejoramiento de ingresos cercanos o superiores a los de un empleo digno. Con el incremento de los ingresos, las familias logran cubrir necesidades básicas insatisfechas y gozar de un desenvolvimiento social de mejor calidad que, a su vez, se puede medir en términos de acceso a una nutrición adecuada, vivienda, educación y salud.

Sumado a la RSE, las políticas públicas de desarrollo económico deben contemplar el desarrollo y el fortalecimiento de las cadenas locales, teniendo como principio la articulación entre el valor comercial y el social de sus actores. La RSE debe ser un medio de incorporación de nuevos servicios de desarrollo empresarial que potencien emprendimientos, tales como operadores de comercio justo, superficies de comercialización de las distintas formas de economía solidaria, asistencia técnica especializada y microempresas que generen valor agregado. Todo ello se refiere a espacios de construcción y fortalecimiento del tejido social para compartir conocimientos, estrechar lazos de confianza y cerrar negocios equitativos.

Los planes de negocio son fundamentales para el cierre financiero y, por ende, la sostenibilidad de la comercializadora social a través de sus distintas unidades de negocio. Esto requiere un profundo trabajo de presupuestar las inversiones, costeo, proyección de ingresos, entre otros.

La comunidad

Teniendo presente que la RSE puede ser un medio de incorporación de nuevos servicios de desarrollo empresarial con estrecha relación con el mejoramiento de la calidad de vida por su contribución en la dimensión social y económica, es que reviste importancia tener presente el concepto de comunidad.

Para Ralfino (2020), una comunidad es un conjunto de individuos que tienen en común diversos elementos como el territorio que habitan, las tareas, los valores, los roles, el idioma o la religión. También suele ocurrir que las personas se agrupen entre sí de manera voluntaria o espontánea por tener un objetivo en común.

Las comunidades reúnen una serie de características que las identifican:

1. **Identidad.** Los miembros de una comunidad comparten intereses, gustos u objetivos. Esto le otorga a la comunidad una serie de rasgos distintivos que conforman su identidad.
2. **Objetivo en común.** Los miembros de una comunidad poseen objetivos y metas por cumplir y todos trabajan en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. **Compromiso.** El compromiso es uno de los valores clave dentro de una comunidad. Entre sus miembros se crean lazos que permiten la armonía y la búsqueda de un objetivo en conjunto.

4. Cultura. Los miembros comparten valores comunales (que determinan lo que es permitido y lo que no lo es), costumbres, una misma visión del mundo y una educación que transmite de generación en generación los rasgos propios.
5. Interacción. Los miembros de una comunidad interactúan entre sí. A su vez, forman parte de una sociedad más grande que los contiene y, por lo tanto, también interactúan con otros grupos sociales.
6. Dinámica. Las comunidades son estructuras dinámicas y en constante cambio.

El desarrollo comunitario

Partiendo entonces del concepto de comunidad, conviene referirse al desarrollo comunitario. La Universidad de Santo Tomás, Colombia (2020) explica que el desarrollo comunitario debe ser entendido como un proceso educacional, donde el agente no solamente se dedica a identificar, diagnosticar y a dar recomendaciones para la solución de problemas, sino que conduce a la comunidad a:

1. organizarse.
2. que defina las necesidades.
3. formule planes.
4. ejecute actividades que la conduzcan a elevar su nivel de vida en forma continua.

El desarrollo comunitario es el proceso de agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales, sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.

Según esta universidad, las limitaciones económicas en América Latina no permiten el desarrollo local, ni rural, y el subempleo y el empleo poco formal son la realidad palpable en toda la región latinoamericana. Es así como el apoyo entre asociaciones y la conformación de pequeños grupos de acción puede generar alto impacto social y resulta viable para quienes no tienen la capacidad de enfrentar a un banco o, simplemente, son incapaces de hacer crecer sus ideas debido a falta de apoyo.

El desarrollo comunitario se refiere entonces a aquellos procesos de transformación social que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas que habitan un determinado territorio (barrio, distrito, municipio...) a través de su empoderamiento. Es decir, deben ser las personas que habitan ese territorio, las protagonistas de su proceso de desarrollo, participando activamente de él mismo y de las decisiones en cada momento. Supone en esencia un modelo de organización social

sustentado en la participación, en el cual deben trabajar conjuntamente técnicos y población (tanto la población organizada en asociaciones y colectivos como la población no organizada).

Para que un proceso de desarrollo comunitario sea posible, se debe tratar no solo de mejorar materialmente las condiciones de vida de las personas que componen esa comunidad, sino de ampliar las capacidades de elección de cada una de esas personas: su autonomía. Además, son muchas las dimensiones sociales y humanas que abordar en un proceso de desarrollo comunitario que tenga por finalidad última el bienestar, la autonomía y la independencia de las personas, a saber: subsistencia (trabajo), abrigo y refugio (vivienda), conocimiento (educación), salud (sanidad, medioambiente), bienestar (servicios sociales), participación (asociaciones, órganos de decisión), ocio (deportes, cultura), etcétera.

Como se puede comprobar, todas estas dimensiones pueden encontrar su correlación con servicios y recursos existentes en una comunidad, bienes públicos o bienes privados: servicios de empleo, de salud, educativos, sociales, asociaciones, clubes deportivos, etc. Unos recursos que deben dotarse de una visión global e integral en sus acciones y que deben ser receptivos a las demandas y propuestas de la población si pretenden contribuir con un proceso de desarrollo comunitario. Si no existen, habrá que ponerlos en marcha entre todos los actores que componen esa comunidad. Se trata, en definitiva, de un proceso de desarrollo integral.

Debe ser un proceso integral porque no se debe perder nunca de vista que una problemática social detectada en una comunidad suele ser fruto de una concatenación de causas. Un buen ejemplo lo constituyen fenómenos asociados al consumo de alcohol y drogas entre los jóvenes, que pueden ser el efecto de diversas causas interrelacionadas entre sí: fracaso escolar, desempleo, falta de lugares de encuentro y de ocio alternativos, familias desestructuradas o con escasos recursos, falta de expectativas entre la juventud, etc. Solucionar una problemática como la descrita obliga a trabajar desde las raíces del problema, en su prevención y en sus consecuencias, obligando a movilizar numerosos recursos que deben coordinarse entre sí; todo ello también tratable desde una óptica de RSE.

¿Qué se necesita para hacer desarrollo en comunidad?

La Universidad de Santo Tomás, Colombia (2020) explica que se necesita:

1. Unidad en la dirección y de políticas: básicamente es saber de dónde se viene y cuáles son los objetivos que persigue la asociación común con claridad.

2. Manejo abierto y transparente de recursos: debido a que cualquier asociación requiere de una inversión inicial, ya sea en trabajo o dinero, será fundamental siempre mantener estricto control y seguimiento sobre los recursos compartidos.
3. Buscar equipos que complementen funciones: en muchas ocasiones se requiere buscar ayuda de un experto. La idea es crear grupos que complementen la habilidad principal con las demás condiciones técnicas necesarias para desarrollar las actividades.
4. Elegir la figura legal más adecuada teniendo en cuenta los objetivos: será necesario tener claro el tipo de asociación que se busca; con ánimo de lucro o no, pública, privada o mixta, independiente.
5. Buscar apoyo técnico y asesoría en factores claves: buscar especialistas con capacidades técnicas para afrontar los dilemas y el montaje de ideas de negocios es clave para el éxito de una asociación comunitaria. La idea es escalar negocios productivos con el fin de crecer cada día con base en el apoyo entre personas o comunidades a costos relativamente bajos.
6. Compromiso a mediano y a largo plazo: se espera que cualquier asociación tenga una duración y un horizonte de alto impacto y sobre todo "sostenibilidad" a largo plazo, con el fin de recoger experiencias y mantener asociaciones de apoyo en el tiempo.
7. Espíritu emprendedor: es necesario mirar hacia adelante y cambiar el pensamiento individual para generar fuerza comunitaria.

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

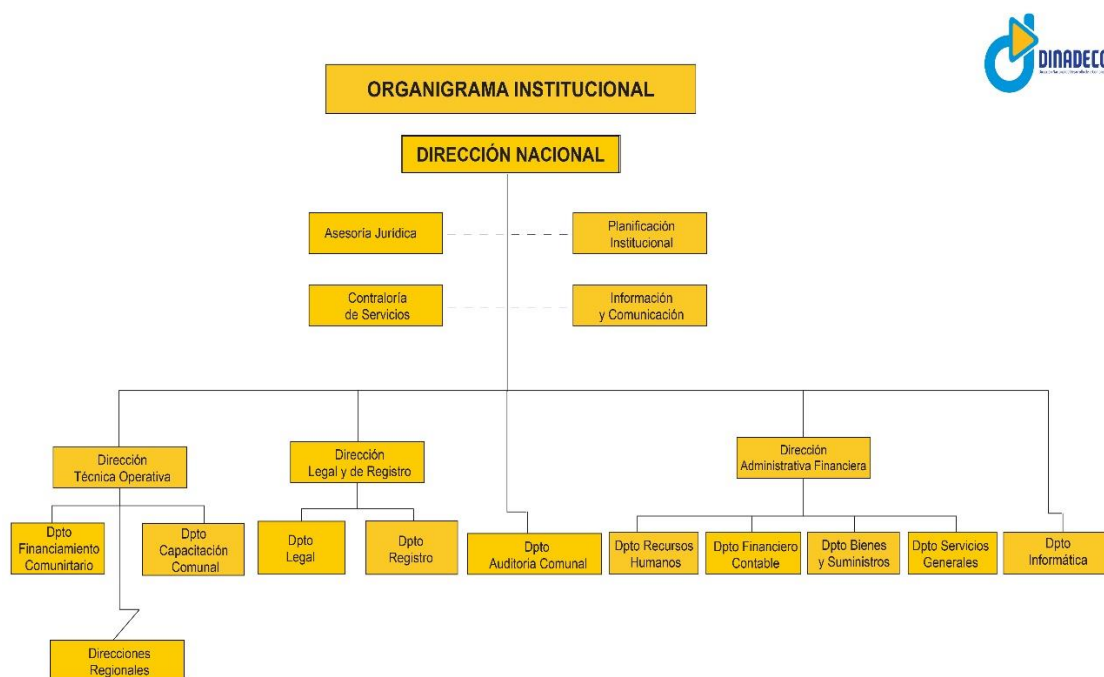
Visto el fomento de los encadenamientos productivos y su relación con el desarrollo comunitario, es importante hacer referencia al marco institucional existente en nuestro país sobre la materia.

En Costa Rica, existe la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco), adscrita al Poder Ejecutivo, encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país.

Según el Ministerio de Gobernación y Policía (2020), el fundamento del accionar de Dinadeco se encuentra en la Ley n.º 3859, Sobre Desarrollo de la Comunidad, promulgada el 7 de abril de 1967. Dicha ley fue creada para dotar a las comunidades de un instrumento jurídico básico que permitiera la constitución de asociaciones con personería jurídica y un marco legal apropiado para

facilitar la toma de decisiones sobre la base de un modelo democrático. A través de todos estos años, la institución ha acumulado valiosa experiencia en el servicio de las organizaciones comunales a las cuales brinda capacitación en los diferentes aspectos de su desempeño, así como en los servicios de registro, personería jurídica y auditoría; todos ellos de manera gratuita.

Figura 10 - Organigrama organizacional Dinadeco



Fuente Dinadeco.

La Ley sobre Desarrollo de la Comunidad nació el 7 de abril de 1967, pero antes de su creación hubo varios acontecimientos que sirvieron como base para ese marco legal de Dinadeco como un instrumento básico de organización de las comunidades del país, con el fin de lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Según Dinadeco (2020a), los inicios de la década de los veinte permiten ubicar los primeros intentos del Estado costarricense por aprovechar la organización comunal con objetivos definidos. Constituyen causa de tal fenómeno, las precarias condiciones higiénicas en todo el país, especialmente en las áreas rurales, que incidían en la aparición de graves enfermedades en la población. Como respuesta a las presiones populares que buscaban servicios públicos y mejores condiciones de vida, el 21 de julio de 1920, el entonces presidente de la República, don Julio Acosta, emitió el Decreto n.º 3 que creó las Juntas Sanitarias Patrióticas, con la finalidad de buscar

el respaldo popular para algunas medidas de carácter social. Estos organismos constituyen el germen de la organización comunal costarricense.

Posteriormente, estas juntas buscarían separarse de la tutela estatal, con el fin de abarcar problemas estructurales que afectaban a la población costarricense. Ante esta reacción social, el gobierno de 1928, preocupado por la autonomía incipiente de estas agrupaciones, emitió un nuevo decreto que normaba y establecía controles sobre estas juntas. Sin embargo, el peligro inminente de una organización comunal que escapara del control del gobierno y que exigiera a los gobernantes, fue frenado al oficializar el nombre de Juntas Patrióticas Progresistas, denominación adoptada voluntariamente por las propias agrupaciones.

El decreto anterior no solamente redujo la participación popular al disminuir de 7 a 3 los miembros que la conformaban, sino que les asignó funciones específicas tales como velar por el cumplimiento de las leyes de la República y el progreso de las comunidades. Desde entonces, se notaba, con claridad, el intento del gobierno por impulsar la organización comunal con fines de controlarla y de mantener su organización como instrumento de apoyo para sus programas y proyectos.

En los años treinta, durante la administración de don León Cortes (1936-1940), se registraron, igualmente, dos acciones estatales tendientes a ejercer control sobre las organizaciones: en 1937, el gobierno ordenó censar y ubicar geográficamente a todas las organizaciones sociales y populares existentes en el país. Especial atención merecieron las organizaciones comunales que en ese momento se llamaban Juntas Progresistas. Hasta finales de la década de los treinta, ninguna de las organizaciones populares había sido objeto de legislación expresa, lo cual se explica por el liberalismo de que hacían gala los gobiernos de la época. Lo anterior revela el caso del movimiento sindical que, siendo una fuerza importante y con una tradición de lucha de varias décadas, fue hasta los primeros años de la década de los cuarenta, cuando la ley se refirió a ellos con el Código de Trabajo.

En cuanto a asociaciones y organizaciones comunales, en agosto de 1939, el Poder Ejecutivo sancionó la Ley de Asociaciones n.º 218. El artículo cuarto de dicha ley dice al respecto lo siguiente:

El control administrativo de las asociaciones corresponde al Poder Ejecutivo, quien es el encargado de autorizar la creación de asociaciones nacionales y la incorporación de los

extranjeros, de fiscalizar las actividades de las mismas y de disolver las que persigan fines ilícitos o lesionen la moral o el orden público (Ley de Asociaciones, 1939).

Sin embargo, la ley en mención, quizá por su carácter muy general, no indicó qué actividades expresas para las organizaciones sociales pretendía regular.

Según Dinadeco (2020a), algunas experiencias en desarrollo comunal, realizadas por organismos internacionales en otras latitudes, fueron aplicadas en Costa Rica con el beneplácito y el apoyo de nuestro gobierno. A inicios de la década de los cincuenta, el IICA (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas) y la Unesco, utilizando el desarrollo comunal, impulsaron en nuestro país importantes programas en el área rural, especialmente en educación elemental. Estas iniciativas de desarrollo constituyeron los principales precedentes del desarrollo comunal en Costa Rica.

Ya en 1967, con la promulgación de la Ley para el Desarrollo de la Comunidad n.º. 3859, se crea formalmente la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, conocida por sus siglas como Dinadeco. Dicha institución nace como un órgano del Poder Ejecutivo, adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, cuya finalidad es actuar como instrumento básico de desarrollo, con el fin de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país, para lograr, así, su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. Dinadeco es, además, un órgano de coordinación interinstitucional para la ejecución de las políticas del Poder Ejecutivo y del movimiento comunal, que sean integradas al Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

Según el artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Comunidad n.º 3859, son principios y objetivos de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad los siguientes:

1. Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país.
2. Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan.
3. Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por el

desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales.

4. Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad.
5. Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general.
6. Planear y promover la participación activa y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social.
7. Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la ley y su respectivo reglamento.
8. Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en el uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad.
9. Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad.
10. Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país para promover el desarrollo comunal.
11. Inscribir, conforme a la ley, a las asociaciones y grupos existentes o que lleguen a establecerse para el desarrollo de la comunidad.

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad es la institución facilitadora de los procesos de promoción, organización y fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal para promover la participación social, democrática y activa en el desarrollo local y nacional.

Guía para formular perfiles de proyectos

Para cumplir con sus objetivos, Dinadeco tiene una guía que facilita el ordenamiento y el desarrollo de las actividades comunales en materia de proyectos, teniendo en cuenta que las personas que integran la organización comunal son quienes mejor saben lo que realmente necesitan y cómo lo quieren lograr. La formulación de los perfiles de proyectos se debe asumir como un reto; pero no como algo difícil, sino que, por el contrario, es una oportunidad de manifestar las capacidades de las personas que habitan la comunidad.

Según la Guía de capacitación para formular perfiles de proyectos de Dinadeco (2013), un proyecto representa un conjunto de decisiones y actividades que deben llevarse a cabo para alcanzar objetivos y metas en un plazo determinado; es necesario llevarlo a buen término, finiquitando la obra, rindiendo cuentas y cerrando compromisos.

¿Qué es un proyecto?

La Guía de capacitación para formular perfiles de proyectos de Dinadeco (2013) señala, en términos generales, que la palabra proyecto se relaciona con la idea o el deseo de hacer algo. Existen muchas interpretaciones de este concepto y dependen del punto de vista desde el cual se quiera analizar. Para lo que corresponde a las solicitudes que presentan las organizaciones comunales para ser aprobadas por Dinadeco, un proyecto es un conjunto de decisiones y actividades que se realizan con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, para satisfacer necesidades o resolver problemas en una comunidad, en un lugar específico y en un plazo determinado. El perfil del proyecto es una descripción simplificada en la que se define el propósito y la pertinencia del mismo, según el área de acción en que se pretenden invertir los recursos (infraestructura, compra de terreno, compra de mobiliario y equipo, entre otros).

En Dinadeco, las asociaciones de desarrollo presentan perfiles de proyectos. Una vez que reciben los recursos, estos se convierten en proyectos en ejecución. Dichos perfiles sirven para lo siguiente:

1. Asegurar que los miembros de la organización y de la comunidad comprendan los posibles resultados de su propuesta en términos de impacto, inversión, mantenimiento, aporte de los interesados, entre otros. Con frecuencia, estos elementos surgen solamente cuando el proyecto propuesto se debate y se escribe de manera participativa; por ejemplo, si un grupo de vecinos ha venido considerando que sería “bueno” contar con una nueva vía de acceso al poblado, sin haberse dado cuenta de lo que esto implicaría tanto para el poblado en general, como para cada individuo de manera personal. (puede ser que no sea beneficioso para todos).
2. Evitar que se desperdicien esfuerzos en la preparación detallada de proyectos poco claros, que carecen del apoyo de los solicitantes o que no pasan las pruebas básicas de viabilidad. Si los recursos humanos y financieros requeridos para apoyar la formulación del proyecto son limitados (situación frecuente), este aspecto del perfil es muy importante, pues actúa como un filtro. De esta manera, si la comunidad recibe fondos solamente para apoyar la

preparación de un único proyecto completo al año, es mejor no desperdiciar estos recursos en un proyecto que no tiene posibilidades de éxito.

3. Promover la participación de los miembros del grupo en la preparación y en la evaluación del perfil es una etapa en el proceso de apropiación del proyecto específico. Además, es importante para aumentar la confianza de los participantes en cuanto a su habilidad para identificar y desarrollar soluciones reales para sus problemas. Para las comunidades o grupos que siempre han dependido de que personas externas les digan lo que deben hacer, este proceso de fortalecimiento de la confianza es una contribución valiosa al capital social de la comunidad.
4. Asegurar que la organización solicitante es apta para recibir, administrar, ejecutar y liquidar recursos públicos exitosamente, de acuerdo con las directrices que establece la Contraloría General de la República.

Categorías de proyectos

Según la Guía de capacitación para formular perfiles de proyectos de Dinadeco (2013), se pueden distinguir dos grandes categorías de proyectos:

1. Proyectos productivos: son aquellos que se proponen generar beneficios económicos y suelen ser asociados con empresas y/o comercios.
2. Proyectos públicos o sociales: buscan mejorar la calidad de vida de la población; se generan principalmente en las instituciones de gobierno, organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Según Dinadeco (2013), las organizaciones comunales pueden generar proyectos productivos y sociales; pero también han demostrado ser exitosas en la ejecución de proyectos que combinan ambas categorías, por ejemplo: el establecimiento de una feria del agricultor, implementación de una banda comunal de jóvenes o la construcción y administración de una cancha de fútbol. Para que un proyecto sea exitoso debe contar con el liderazgo de la junta directiva de la organización comunal, así como del apoyo de los afiliados y vecinos. Además, es importante integrar personas con experiencia técnica y profesional en el área de acción del proyecto.

Un buen proyecto debe ser claro y preciso, pues un proyecto que pretenda abarcar muchas cosas a la vez corre el riesgo de no ser exitoso. Además, un proyecto debe:

1. tener un inicio y un fin.

2. generar impacto, preferiblemente el beneficio del mayor número de personas o de aquellas con mayores necesidades o problemas socioeconómicos.
3. generar ingresos, de ser posible, al menos para su mantenimiento en el tiempo.
4. ser realista.
5. ser ordenado.

Asimismo, es importante identificar si existen otras instituciones, empresas privadas u organizaciones no gubernamentales que apoyen la iniciativa.

Identificación y definición de las necesidades prioritarias de la comunidad

Según Dinadeco (2013), es común que en las comunidades siempre haya más necesidades que recursos para atenderlas. Además, cada persona o grupo de vecinos intentará que se preste atención a la necesidad que les aqueja directamente. En las comunidades, las prioridades deberían otorgarse a proyectos que intenten disminuir las amenazas a la integridad humana y que potencien oportunidades de crecimiento para los ciudadanos, siempre considerando la disponibilidad de recursos.

Es muy importante, al tomar decisiones de este tipo preguntarse:

1. ¿Qué se va a hacer?
2. ¿Para qué?
3. ¿Cómo?
4. ¿Quiénes?
5. ¿Con qué medios?
6. ¿Cuándo?
7. ¿Dónde?
8. ¿En qué plazos?

Asociaciones de Desarrollo de la comunidad

Según Dinadeco (2020b), una asociación de desarrollo de la comunidad es un grupo organizado de personas dentro de una comunidad que busca realizar todo tipo de acciones para mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales del área en que conviven.

Las asociaciones de desarrollo son organizaciones de base de dos tipos: integrales y específicas. Las asociaciones integrales se constituyen en un territorio determinado, cuyos límites están claramente identificados en su estatuto. Para formar una asociación integral se requiere un mínimo de 100 personas, mayores de doce años y que vivan dentro de los límites establecidos. No

pueden existir dos asociaciones integrales en el mismo territorio. Estas asociaciones son de carácter privado, pero de interés público; por tanto, pueden realizar todo tipo de actividades en procura del beneficio para sus comunidades, siempre y cuando no se infrinja ninguna legislación.

Por su parte, las asociaciones de desarrollo específicas se constituyen para lograr un objetivo específico en su comunidad. Para ello se requiere un mínimo de 50 personas mayores de doce años, que estén interesadas en alcanzar ese objetivo. Una vez que se logra el propósito para el cual se constituyó la asociación, esta se debe disolver.

Cualquier persona puede formar parte de una asociación de desarrollo, siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos básicos: ser costarricense o migrante con estatus legal en el país, ser vecino de la jurisdicción y ser mayor de doce años. Cualquier persona que reúna los requisitos para pertenecer a una asociación, puede solicitar su afiliación, directamente a la junta directiva o mediante una carta. Toda solicitud debe ser resuelta por la junta directiva en un plazo de un mes calendario, en caso de no recibir respuesta en ese plazo, el interesado se considera afiliado automáticamente. Según informa la Presidencia de la República (2018), en Costa Rica existen más de 3 200 asociaciones de desarrollo.

Asadas

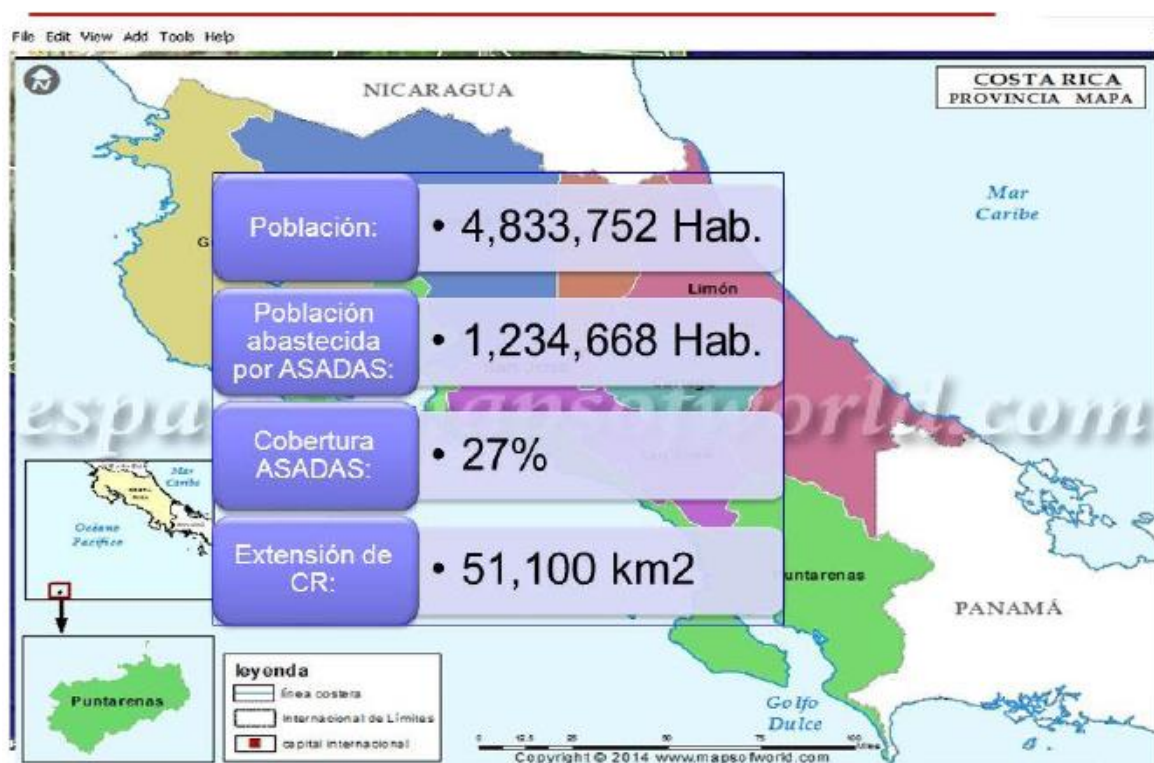
Dentro del marco institucional para el desarrollo comunal tenemos a las Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales en Costa Rica, también conocidas como Asadas, las cuales ascienden a más de 2 000 organizaciones comunales, que funcionan sin fines de lucro, bajo la Ley de Asociaciones.

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (2020) explica que las Asadas administran los sistemas de acueducto y alcantarillado comunales, bajo un esquema de delegación de la administración, acordado con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), mediante un Convenio de Delegación de Administración.

Para Esquivel (2016), las Asadas son órganos locales constituidos como asociaciones que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), administran, operan, dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que ni el AyA, ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento. Son conformadas por vecinos de las comunidades que se benefician con el servicio que estas prestan y se rigen por la Ley de Asociaciones n.º 218, del 8 de agosto de 1939 y por su reglamento.

Continúa explicando Esquivel (2016) que, bajo la figura jurídica de la delegación, el AyA encomienda a las ASADAS un servicio público necesario para hacer valer un derecho humano fundamental: el derecho de acceso al agua potable. Así, existe una relación estrecha entre este derecho y el derecho a la salud y el derecho a la vida, tutelados constitucionalmente. En Costa Rica, existen aproximadamente 2 000 operadores locales de sistemas de acueductos (incluyendo Asadas y Comités Administradores de Acueductos Rurales, CAAR), los cuales se encargan de abastecer de agua potable a casi un 30 % de la población. Estas entidades gestionan el servicio público del agua de forma comunitaria y, en algunos casos, también gestionan el alcantarillado sanitario. Por la importante labor que realizan estas asociaciones, se han convertido en imprescindibles para la gestión integrada del recurso hídrico y para la gobernanza del agua en Costa Rica.

Figura 11 - Asadas en Costa Rica (2014)



Fuente: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Responsabilidad social empresarial y las asociaciones de desarrollo de la comunidad

Dinadeco cuenta con una estrategia para poner al alcance de las empresas privadas y de otras instituciones, un sistema de gestión de la RSE como apoyo a la materialización de los proyectos de las organizaciones de desarrollo comunal. Dinadeco explica (2020c) que el plan de Responsabilidad Social Comunitaria (RSC) comprende acciones de colaboración con

organizaciones comunales, empresas privadas, instituciones públicas, fundaciones y organismos no gubernamentales (ONG), entre otros, para impulsar iniciativas de solución a distintas demandas sociales. Esta colaboración puede tomar diversas formas e involucrar recursos económicos o en especie. Las asociaciones de desarrollo de la comunidad suelen ser los actores que mejor conocen sus necesidades, lo cual les confiere poder de convocatoria y la suficiente imparcialidad para implementar proyectos libres de cualquier interés político o económico. Para las organizaciones de cualquier naturaleza, ser socialmente responsable no significa solo cumplir con las obligaciones legales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores.

La RSE es esencialmente un concepto mediante el cual las empresas deciden de manera voluntaria contribuir con el logro de una sociedad mejor y con un medio ambiente más limpio y saludable. Las expectativas de las partes interesadas están en el núcleo de la estrategia empresarial, de manera que la RSE no es algo que se añade a la actividad principal de la empresa, sino que es intrínseco de la gestión.

En este mismo sentido, la norma ISO 26 000 de Responsabilidad Social se refiere al compromiso de las empresas e instituciones ante el impacto que sus decisiones provocan en la sociedad, mediante un comportamiento ético y transparente. Ello implica la generación de políticas y buenas prácticas que involucren a sus grupos de interés, con un efecto protagónico en el desarrollo sostenible, protección del medio ambiente, salud y bienestar de la sociedad.

Donaciones y asociaciones de desarrollo

Una herramienta que pueden utilizar las asociaciones de desarrollo a su favor son las donaciones, pues estas pueden ser deducidas como gasto del impuesto sobre la renta (antes de obtener el monto de renta a cancelar), siempre y cuando se realicen a instituciones autorizadas por la ley. Explica el Colegio de Contadores Privados (2020) que dichos gastos deben estar debidamente comprobados y contar con información de respaldo y la autorización para recibir donaciones. Asimismo, este esquema de RSE puede aplicarse ampliamente a otras instituciones autorizadas por ley como beneficiarios de las donaciones, tales como:

1. el Estado.
2. las instituciones autónomas y semiautónomas del Estado.
3. las corporaciones municipales.
4. las universidades del Estado.

5. las juntas de educación.
6. las instituciones docentes del Estado.
7. las juntas de protección social.
8. la Cruz Roja Costarricense.
9. las asociaciones o fundaciones para obras de bien social, científicas o culturales.
10. las asociaciones civiles y deportivas que hayan sido declaradas de utilidad pública por el Poder Ejecutivo al amparo del artículo 32 de la Ley de Asociaciones.
11. comités nombrados oficialmente por la Dirección General de Deportes en las zonas definidas como rurales, según el reglamento de la ley.
12. Junta Directiva del Parque Recreativo Nacional Playas de Manuel Antonio.
13. el Comité Olímpico.

Disposiciones de la Contraloría General de la República

En materia de donaciones efectuadas por entidades públicas, incluyendo aquellas que se realicen por RSE, debe respetarse con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley n.º 7428 del 7 de setiembre de 1994.

La Contraloría General de la República es el órgano rector del Sistema de Control y Fiscalización Superiores de la Hacienda Pública y le corresponde ejercer sus facultades mediante la emisión de disposiciones, normas, políticas y directrices de acatamiento obligatorio para los componentes orgánicos del sistema, siendo uno de ellos la Administración Activa, con obligaciones concretas y fundamentales en materia de control.

En ese contexto, toda administración pública que efectúe donaciones mediante sus programas de RSE tiene la obligación de establecer, mantener y perfeccionar sus sistemas de control interno, para la asignación, giro y verificación del uso de los beneficios antes citados. Para ello, debe disponer de mecanismos de control idóneos, puesto que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República indica que:

Todo otorgamiento de beneficios patrimoniales, gratuito o sin contraprestación alguna, y toda liberación de obligaciones, por los componentes de la Hacienda Pública, en favor de un sujeto privado, deberán darse por ley o de acuerdo con una ley, de conformidad con los principios constitucionales, y con fundamento en la presente Ley estarán sujetos a la fiscalización facultativa de la Contraloría General de la República (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, artículo 5)

Por ello, la asignación de beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, de una entidad u órgano público en favor de un sujeto privado, deberá responder a un proceso planificado y suficientemente fundamentado, ya que la Contraloría General de la República (2001) exige que se forme un expediente del sujeto privado, que al menos contenga los siguientes documentos:

1. Solicitud, firmada por el representante legal.
2. Plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del programa o proyecto.
3. Presupuesto de ingresos y egresos del programa o proyecto.
4. Fotocopia de la cédula jurídica, certificada por un Notario Público.
5. Certificación de la personería jurídica.
6. Copia fiel del acta o transcripción del acuerdo del órgano superior del sujeto privado (v.g. Junta Directiva, Consejo de Administración, Junta Administrativa), en el cual conste la aprobación del plan de trabajo del programa o proyecto y del presupuesto respectivo, autenticada por un Notario Público.
7. Copia de los estados financieros (firmados por el contador que los preparó y por el representante legal del sujeto privado, necesariamente acompañados de una certificación emitida por un contador público autorizado) en la cual se haga constar que las cifras presentadas corresponden a las que están contenidas en los registros contables de la entidad. Lo anterior sin perjuicio de que la entidad concedente solicite estados financieros dictaminados por un contador público autorizado. Ello cuando a juicio de la administración, de conformidad con su responsabilidad, lo estime pertinente.

Si la eventual transferencia del órgano o entidad pública para el sujeto privado se estima que podría superar los ¢ 50 millones, el concedente deberá exigir la presentación de estados financieros dictaminados por un contador público autorizado.

Después de verificados los requisitos anteriores y determinada la necesidad o conveniencia del programa o proyecto, la entidad u órgano público podrá asignar los fondos, según las disponibilidades financieras. En el caso de que los recursos asignados sean menores a los indicados en el presupuesto presentado por el sujeto privado, se solicitará un nuevo presupuesto con los ajustes correspondientes.

La Contraloría General de la República (2001) exige que las entidades u órganos públicos concedentes de beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, adjunten a sus

presupuestos (ordinarios, extraordinarios y modificaciones) una lista con el detalle de todos los beneficios que integran la partida de transferencias, corrientes o de capital, en favor de sujetos privados.

Los fondos por beneficios patrimoniales para sujetos privados, incluidos en presupuestos públicos aprobados por la Contraloría General de la República, solamente podrán girarse previa inclusión de una declaración jurada en la que se indique que los fondos serán manejados exclusivamente en una cuenta corriente bancaria especial para este tipo de fondos y que se llevarán registros independientes en la contabilidad, de tal forma que sean claramente identificables.

El sujeto privado deberá presentar a la entidad u órgano público concedente un informe anual sobre el uso de los fondos. Dicho informe se presentará a más tardar el 16 de febrero de cada año, independientemente del período contable utilizado. Los informes se referirán a la ejecución del presupuesto del programa o proyecto, así como al logro de los objetivos planteados en el respectivo plan de trabajo.

La entidad u órgano público concedente deberá presentar a la Contraloría General de la República, con el informe de liquidación de su presupuesto, un detalle de todos los fondos girados por beneficios patrimoniales otorgados a sujetos privados, con una opinión general sobre el resultado de los objetivos planteados en el presupuesto institucional. En ese mismo documento se informará a la Contraloría, en forma clara y precisa, si cada sujeto privado beneficiario ha presentado la liquidación de fondos correspondiente.

Por último, explica la Contraloría General de la República (2001), que los servidores de las entidades u órganos públicos concedentes de beneficios patrimoniales a sujetos privados, deben mantener mecanismos de control necesarios y suficientes para verificar la correcta utilización y destino de todos los beneficios que otorga, así como suspender o revocar el beneficio concedido, cuando compruebe que los sujetos privados se han apartado de los fines asignados. Adicionalmente, cuando el sujeto privado utilice parcial o totalmente recursos públicos para la adquisición de bienes y servicios, se deben cumplir con los principios de la Legislación sobre Contratación Administrativa.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Es importante tener en cuenta que la Asamblea General de la ONU adoptó la resolución A/RES/70/1 - Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo

Sostenible, durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en las Naciones Unidas del 25 al 27 de septiembre de 2015.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Los Estados miembros de la Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. La Agenda plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

La ONU (2015) pretende que la nueva estrategia rijan los programas de desarrollo mundiales durante los siguientes 15 años. Al adoptarla, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables. Los 17 objetivos de la Agenda se elaboraron en más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países.

La Agenda implica un compromiso común y universal; no obstante, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus propias metas nacionales, apegándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Además de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y a la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.

La ONG de Cooperación Internacional por la Infancia, Educo (2019), menciona que los ODS son metas que garantizarán un futuro mejor para todos. Se detallan a continuación.

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Existen millones de personas que viven con solo 1,90 dólares estadounidenses al día. La pobreza tiene muchas consecuencias como el hambre, la malnutrición, las enfermedades, la falta de una vivienda digna y la imposibilidad de acceder a la educación. Ello produce la discriminación de las personas con menos recursos de la sociedad, de forma que no tienen posibilidad de participar.

Lograr que se alcance este objetivo supone fomentar un crecimiento económico que promueva la igualdad y que sea sostenible.

2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

La agricultura y el sector alimentario son fundamentales para eliminar el hambre y la pobreza. Actualmente, la tierra y el agua de los océanos y de los ríos se están degradando y sufren los efectos de la sobreexplotación. La reforma del sistema agrario y alimentario en todo el mundo es fundamental para que puedan comer todas las personas que pasan hambre.

3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Este objetivo es la base de todos porque, para alcanzar el resto de ODS, es necesario garantizar y promover la salud y el bienestar. Todavía queda mucho trabajo por hacer, porque las tasas de mortalidad materna y neonatal en algunos lugares del planeta siguen siendo altas, se propagan enfermedades infecciosas y existe una mala salud reproductiva. Para cumplir este objetivo, será necesario impulsar iniciativas que erradiquen determinadas enfermedades, financiar los sistemas de salud, mejorar el saneamiento y aumentar el acceso a los servicios médicos, entre otras acciones.

4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos

Si se quiere alcanzar el desarrollo sostenible, la educación de calidad es la base. La educación y la alfabetización proporcionan a las personas las herramientas necesarias para salir de la pobreza y tener un futuro mejor. Cuando fueron adoptados los ODS, más de 265 millones de niños y niñas aproximadamente no se encontraban escolarizados. Los problemas que se deben combatir son el mal estado de las escuelas o la escasa preparación de los profesores, entre otros.

5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

La igualdad entre los géneros es un derecho humano y la base para alcanzar la sostenibilidad. Para lograr la igualdad es necesario que mujeres y niñas accedan a la educación, a la atención médica, a un trabajo decente y que puedan participar en los procesos de toma de decisiones políticas y económicas.

6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

La falta de agua potable o el agua de mala calidad tienen consecuencias en la seguridad alimentaria y en los medios para subsistir de muchas personas en el mundo. Para lograr que todos

tengan acceso al agua potable y al saneamiento, es fundamental que se gestionen de forma sostenible los recursos hídricos en el mundo.

7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

La energía se utiliza para muchas actividades cotidianas como cocinar o el aseo personal; sin embargo, se estima que más de 300 millones de personas en el mundo siguen cocinando con combustibles muy contaminantes. Para proteger el medioambiente, es fundamental impulsar la utilización de energías renovables en calefacción y transporte, entre otros aspectos, así como la financiación de tecnologías más limpias.

8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Cuando se adoptaron los ODS, se consideró que la mitad de la población mundial, aproximadamente, vive con menos de dos dólares estadounidenses al día y en muchos países se dan casos de explotación infantil. En algunos países, el hecho de tener un empleo no ayuda a salir de la pobreza. En este sentido, se trata de conseguir que todas las personas puedan tener un empleo de calidad, de manera que se reduzca el desempleo y se aumente la productividad y el consumo.

9. Industria, innovación e infraestructuras

Tener una economía fuerte depende de que se realicen inversiones importantes en las infraestructuras de los países. La innovación, además, es fundamental para que exista una industria más productiva y menos contaminante. Se requiere de una reducción de las emisiones de dióxido de carbono.

10. Reducir la desigualdad en y entre los países

Actualmente, existen grandes desigualdades en países y entre países en lo que respecta al acceso a los servicios de salud, a la educación y a los bienes productivos. Para reducir las desigualdades es fundamental que se favorezcan las exportaciones de los países en desarrollo y que se reduzcan los aranceles.

11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

En general, se considera que las ciudades han ayudado a muchas personas a progresar social y económicamente y, de hecho, las ciudades han crecido y siguen creciendo de manera que se espera que, en 2030, 5 000 millones de personas vivan en ciudades. Para superar el reto de que tantas

personas vivan en las ciudades, estas deben convertirse en espacios seguros, inclusivos, resilientes y sostenibles.

12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

El consumo no sostenible produce contaminación y degrada el medioambiente, por lo tanto, es necesario actuar desde la raíz para apostar por sistemas de producción que respeten el entorno y que sean sostenibles. Además, todas las personas deben elegir modos de vida sostenibles para contribuir a cuidar la naturaleza y frenar el cambio climático.

13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

El cambio climático es una realidad y está produciendo efectos negativos en las personas, en la economía y en la naturaleza. Para luchar contra el cambio climático, en 2016, varios países firmaron el Acuerdo de París y se comprometieron a trabajar para limitar el aumento de la temperatura global a menos de 2 grados.

14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Los mares y los océanos no son solo fuente de vida; también son esenciales para el comercio y el transporte, pero, actualmente, la contaminación y la acidificación están causando cambios en los ecosistemas. Para lograr proteger mares y océanos, es fundamental una regulación que sea efectiva y que controle la sobrepesca y la contaminación.

15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad

Más del 30 % de la superficie de la tierra está cubierta por bosques y los árboles son elementos esenciales para frenar el cambio climático. Se estimó que al año se destruyen 13 millones de hectáreas aproximadamente, lo que provoca desertificación. El reto consiste en proteger los bosques, gestionar el uso de los recursos de forma sostenible y reducir la desertificación.

16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

La paz es fundamental para lograr el resto de ODS; sin embargo, la violencia en todas sus manifestaciones sigue siendo un problema para personas de todo el mundo. En este sentido, cabe destacar el maltrato infantil y sus graves consecuencias. La clave está en legislar para que las normas sean más efectivas y se protejan los derechos de las personas más vulnerables.

17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

De nada sirve que se establezcan objetivos si no hay acuerdos entre todos los actores que deben participar: gobiernos, empresas privadas y ciudadanos. Por ello, es fundamental fomentar alianzas para aunar esfuerzos y recursos y, así, lograr que los ODS sean una realidad.

¿Cómo se supervisa el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Para supervisar el avance en el cumplimiento de los objetivos, se ha establecido una serie de indicadores mundiales; además, los gobiernos elaboran otros indicadores nacionales. Con ello, se realiza un informe anual para analizar los progresos y se celebran reuniones cada año para examinar lo que se ha conseguido.

Figura 12 -Objetivos del Desarrollo Sostenible



La Responsabilidad Social en Costa Rica

En consonancia con los ODS, el Gobierno de la República de Costa Rica, mediante Decreto Ejecutivo definió la responsabilidad social de la siguiente manera:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y

ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Decreto Ejecutivo n.º 36344-MEIC-MTSS-PLAN).

Así, el Gobierno de la República reconoció la importancia práctica de la Responsabilidad Social en el desarrollo eficiente, equilibrado, inclusivo y equitativo, como un instrumento para la competitividad del país. Por ello, el 8 de julio de 2008, constituyó el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social conformado por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (Aliarse), la Fundación Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (Cegesti), Sociedad Cooperativa Ecuménica para el Desarrollo (Oikocredit), Cámara de Industrias de Costa Rica/Instituto de Excelencia Empresarial (CICR/IEE), Instituto Centroamericano de Administración de Empresas/Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (INCAE/CLADS), el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, la Fundación AVINA Costa Rica, la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América (CCC-CA), el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (Inteco) y como observadores el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan).

También, el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social se encuentra conformado por miembros honorarios, entre los que se encuentran: la Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sede Costa Rica, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) sede Costa Rica y la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) sede Costa Rica.

El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social tiene, según sus estatutos, las siguientes funciones:

1. Constituir un foro de debate sobre Responsabilidad Social entre organizaciones empresariales y de sociedad civil e instituciones gubernamentales que sirva de referencia para el desarrollo de la Responsabilidad Social en Costa Rica.

2. Fomentar y promover una visión común de Responsabilidad Social en la sociedad en general e interiorizarla en el seno de cada organización miembro.
3. Identificar, fomentar y dar seguimiento a acciones concretas sobre Responsabilidad Social, proponiendo al Gobierno, a las organizaciones gremiales privadas, a las empresas y a las organizaciones de la sociedad civil su implementación cuando corresponda, con especial atención a medidas dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).
4. Informar sobre las iniciativas y regulaciones públicas que incidan en las actuaciones de instituciones públicas y organizaciones privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales.
5. Promocionar el diseño, homologación e implementación de estándares; metodologías de diagnóstico, memorias e informes de sostenibilidad.

Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica

La creación del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social tiene como objetivo principal promover la responsabilidad social entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para la construcción de un país sustentable, liderando con el ejemplo y promoviendo modelos de gestión responsable, mediante la emisión, entre otras cosas, de la Política Nacional de Responsabilidad Social. Al mismo tiempo, esta iniciativa busca generar sinergias entre los diferentes actores del desarrollo, así como involucrar y sensibilizar a la población sobre su importancia. De esta manera, el Estado asume un papel en la promoción y fomento de la Responsabilidad Social.

Al respecto, la señora Ana Helena Chacón Chavarría, vicepresidenta de la República de ese entonces, en fecha 23 de junio del 2017 señaló: “las líneas que históricamente han separado a lo público de lo privado, dichosamente se han ido desdibujando y ahora podemos visibilizar el enorme potencial de las áreas que tenemos para trabajar en conjunto de cara a un desarrollo nacional responsable, sostenible e inclusivo. Por ello, desde la Administración Solís Rivera promovimos la implementación de esta Política Nacional de Responsabilidad Social, porque pretendemos trabajar de la mano del sector privado para avanzar juntos en una ruta que es de todas y todos...”

Dicha política, está compuesta por siete ejes que cubren cada uno de los aspectos que contempla la Responsabilidad Social, que va desde su promoción para conseguir organizaciones

más sostenibles, la transparencia y el buen gobierno, la gestión responsable de las personas, la educación, el respeto por el medio ambiente hasta el consumo responsable, la relación con los proveedores, la inversión socialmente responsable o la Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica, los cuales están estrechamente vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La formulación de esta Política se caracterizó por un amplio proceso de consulta, en el cual participaron entidades del sector público y empresas públicas. Según la Presidencia de la República (2017), para la elaboración de esta política la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo se convirtió en el principal socio con su apoyo financiero y técnico. Gracias a ello se firmó el decreto Gobernanza para la Implementación de la Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica, n.º 40459-MEIC, con el objetivo de establecer una estructura para su ejecución y seguimiento.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC (2020a), señala que la Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica es una política de promoción que pretende que las prácticas socialmente responsables sean parte de la visión de gobierno corporativo, tanto en las empresas, como en el Estado y en las diversas organizaciones. En materia de Responsabilidad Social, el MEIC es quien dirige varias iniciativas; todas ellas se realizan mediante alianzas público-privadas, ya que la atención de ciertos asuntos públicos requiere de la participación de los diferentes actores del desarrollo de nuestro país.

Al respecto se ha impulsado el proyecto de Código de Prácticas Responsables con la cadena de valor. Esta es una iniciativa voluntaria de autorregulación para el relacionamiento de la cadena de valor de una empresa: proveedores, distribuidores y consumidores. Además, promueve la transparencia y el trato justo con todos los actores, ya que la empresa debe ser responsable con todos ellos. Asimismo, el MEIC figura como uno de los líderes por contar con un Plan Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante el cual pretende concientizar sobre las responsabilidades y los efectos sociales y ambientales de las operaciones que lleva a cabo una empresa.

La Política Nacional de Responsabilidad Social se ha construido gracias a un amplio proceso de diálogo, colaboración y consulta, iniciado en el 2014, y que refleja importantes expectativas del sector público, privado y de las organizaciones relacionadas con el tema. La misma constituye el

punto de partida para una serie de acciones que consolidarán el esquema de fomento, como son: un plan de incentivos para la responsabilidad social en Costa Rica, una guía de presentación de informes de responsabilidad social, un plan de capacitación y desarrollo de capacidades sobre responsabilidad social para funcionarios gubernamentales, una estrategia de voluntariado estratégico para fomentar la participación en iniciativas del sector público con un impacto nacional y una estrategia para integrar criterios de sostenibilidad requeridos para que las empresas exporten a Europa con enfoque de cadena de valor global.

Esta Política Nacional incluye una amplia diversidad de empresas y organizaciones, así como a las entidades del Estado. Se trata de una Política Nacional voluntaria e inclusiva, ya que la Responsabilidad Social involucra a todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas, y a la sociedad civil, de la economía social solidaria y del sector mutualista, entre otros. Esta Política no sustituye a otras políticas públicas, planes nacionales o iniciativas nacionales e internacionales, pues aspira a crear un marco aglutinador y de coordinación que trace los ejes y líneas de acción esenciales para la implementación de la Responsabilidad Social en Costa Rica en todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas.

Así, el Estado costarricense entiende la Responsabilidad Social como una manera voluntaria, inclusiva y sostenible de gestionar empresas y organizaciones que debe ir más allá de la legislación. La misión de esta política es sensibilizar, formar, comunicar y eventualmente establecer incentivos para que empresas y organizaciones públicas y privadas tengan en cuenta factores como el comportamiento ético, los derechos humanos y laborales, la igualdad de oportunidades, el empoderamiento de los empleados, la integridad de las cadenas globales de suministro, el respeto por el medio ambiente, el diálogo con los grupos de interés, la transparencia o el consumo responsable en su toma de decisiones. El objetivo de esta toma de conciencia es la creación de valor tanto para la empresa como para la sociedad.

La definición de Responsabilidad Social que adopta esta Política Nacional intenta definir el valor – social, económico y ambiental – que genera un enfoque de gestión responsable y sostenible de empresas públicas y privadas y organizaciones de la administración pública, así como entidades de la sociedad civil. Así, desde una amplia perspectiva, se entiende que la Responsabilidad Social asume un papel clave en la gestión para el desarrollo sostenible de Costa Rica.

Para el MEIC (2020b), esta Política Nacional se compone de ejes que cubren cada uno de los aspectos que contempla la Responsabilidad Social: desde la promoción de la misma para conseguir organizaciones más sostenibles, la transparencia y el buen gobierno, la gestión responsable de las personas, la educación, el respeto por el medio ambiente, hasta el consumo responsable, la relación con los proveedores, la inversión socialmente responsable o la Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica. Asimismo, estos ejes de política pública reflejan algunas de las prioridades de gobierno:

1. Lucha contra la pobreza y la desigualdad.
2. Crecimiento económico y empleo.
3. Transparencia y eficiencia.

Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social

Explica el MEIC (2020c) que los Ejes de Política Nacional de Responsabilidad Social pretenden ayudar a empresas y organizaciones públicas y privadas, así como a entidades de la sociedad civil y de la administración pública del Estado a generar comportamientos de gestión responsable. Dicha política se divide en siete ejes, los cuales se exponen a continuación:

Eje de Política 1. Promoción de la Responsabilidad Social como elemento transformador de organizaciones más sostenibles

La Responsabilidad Social es un elemento clave de la gestión de todo tipo de empresas y organizaciones, sean del sector público o privado e indistinto de su tamaño y estructura organizativa, que también impacta en la gestión de entidades cooperativas y organizaciones de la economía social solidaria. Los alcances de la Política Nacional se extienden a trabajadores autónomos o por cuenta propia y al sector emprendedor.

Esta Política Nacional de Responsabilidad Social tiene como objetivo dar a conocer la importancia de la gestión responsable y transparente, así como el valor de la rendición de cuentas para la eficiencia y competitividad de empresas y organizaciones. Esta misión de sensibilización, se hace efectiva a través del intercambio de buenas prácticas, herramientas de gestión y modelos de diálogo con grupos de interés. Asimismo, requiere la integración de los principios y valores de la Responsabilidad Social en áreas clave como la educación, capacitación y formación e investigación orientada a la innovación, así como a los modelos de valoración de inversores públicos y privados.

En todas estas dimensiones se promueve la incorporación de los aspectos sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno para un mayor impacto positivo y con mira al largo plazo en la gestión. Asimismo, se promueve la generación de alianzas intersectoriales que permitan crear acuerdos y programas integrales de desarrollo e inclusión.

Eje de Política 2. Transparencia y buen gobierno en la base de todo sistema de gestión responsable

La transparencia en la gestión y el buen gobierno conforman la base de toda empresa, organización y entidad pública o privada orientada a la Responsabilidad Social, sin distinción de tamaño, sector de actividad y estructura organizativa. El cumplimiento con la normativa vigente es el punto de partida de cualquier modelo de Responsabilidad Social y se suele dar por sentado en empresas y organizaciones públicas y privadas; aunque merece destacarse la necesidad de un absoluto cumplimiento normativo, que sea proporcional con el impacto y las obligaciones de empresas y organizaciones.

La gobernanza de las entidades incluidas en la Política Nacional requiere de una efectiva implementación de procesos que eviten los conflictos de interés y que aseguren el cumplimiento de los derechos humanos.

Eje de Política 3. Articulación y participación social y lucha contra la pobreza

Las empresas y organizaciones públicas y privadas generan impactos tanto positivos como negativos en las comunidades en las que tienen sus operaciones y actividades. Las empresas y organizaciones, indistinto de su tamaño o sector de actividad, deben ser conscientes de ellos, facilitar el diálogo con las comunidades locales y organizaciones de la sociedad civil y contribuir con el desarrollo sostenible de las poblaciones afectadas. De igual manera, las empresas y organizaciones deben promover iniciativas que contribuyan al desarrollo social y a la lucha contra la pobreza.

En el marco de la implementación de los ODS, se promueve la noción de alianzas público-privadas para el desarrollo como mecanismo efectivo para articular la colaboración y vertebración social de empresas y organizaciones.

Eje de Política 4. Gestión de las personas y fomento del empleo

El cuidado del activo más importante de las organizaciones, los empleados o colaboradores, es una de las prioridades fundamentales de la Responsabilidad Social. El establecimiento de políticas que promuevan la no discriminación, la igualdad (en todas sus formas), la conciliación, la

salud y el bienestar o la formación continua es necesario para marcar el camino de la gestión responsable de los recursos humanos en todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas. De igual manera, y orientado a la cohesión social, la creación de empleo de calidad, la incorporación de colectivos en riesgo de exclusión, el fomento del empleo joven o el impulso de la diversidad, requieren la inversión de esfuerzos por parte de las administraciones públicas y las empresas públicas y privadas.

Eje de Política 5. Respeto al medio ambiente, mitigación y adaptación al cambio climático

Costa Rica es un referente internacional en cuanto a su visión de conservación y protección del medio ambiente. Esta visión debe traducirse en iniciativas que movilicen a empresas, organizaciones y ciudadanía con el fin de promover el desarrollo integral y sostenible del país y de su economía. Este enfoque obliga a Costa Rica a continuar con una estrategia de reducción de gases de efecto invernadero, promoción de la eficiencia energética y fomento del uso de energías renovables. El cuidado del medio ambiente es una tarea de todos.

Eje de Política 6. Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores

La gestión integral de la cadena de valor de todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas implica un análisis adecuado de los impactos positivos y negativos, actuales y potenciales en una amplia gama de proveedores y clientes.

En materia de consumo, la Responsabilidad Social se orienta hacia dos temáticas que, estando relacionadas, abordan aspectos diferenciados: primero, la gestión del servicio al cliente más allá de las características de calidad del producto (la forma de publicitar y los mecanismos de protección de datos) y, segundo, la promoción del consumo consciente y responsable.

En relación con la gestión de proveedores, un aspecto clave es la inclusión de criterios sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno en los procesos de elaboración de pliegos y especificaciones de contratación, así como la valoración y selección de proveedores.

Eje de Política 7. La Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica

La dimensión internacional de la Responsabilidad Social adquiere un carácter esencial en la formulación del desarrollo sostenible de Costa Rica. Resulta necesario definir canales de acción que permitan fortalecer una imagen internacional de país sostenible y responsable y de destino preferente de inversiones extranjeras con miras al largo plazo. Con ello, Costa Rica puede ser destinatario de proyectos de cooperación internacional de desarrollo y un centro de excelencia en la facilitación de alianzas público-privadas.

Esta Política Nacional debe acompañar a empresas y productos costarricenses en su internacionalización y visibilización de su Responsabilidad Social. La Agenda 2030 trazada por los ODS hace un llamado concreto a la colaboración y alianzas de diversos grupos de interés en su implementación, incluyendo a empresas y entidades del sector privado, sector público y sociedad civil. Se debe dar a conocer el modelo costarricense de Responsabilidad Social con el fin de orientar a empresas y organizaciones extranjeras que hagan negocios en el país.

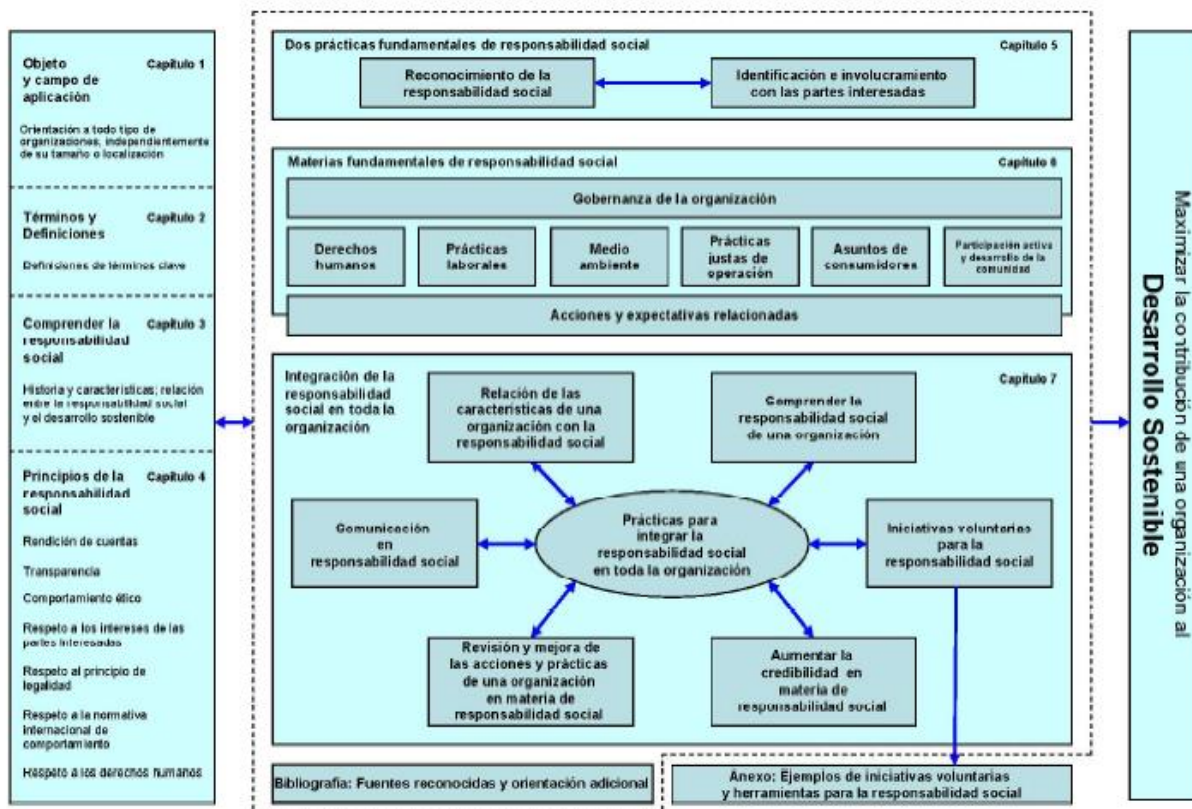
RSE – Banco Nacional de Costa Rica

Dirección de Responsabilidad Social

De previo a referirnos al programa de RSE del BNCR denominado “Transformando comunidades” es importante conocer como está organizado el BNCR para desarrollar la estrategia de RSE.

Para estos efectos, el BNCR cuenta con una Dirección de Responsabilidad Social, la cual es la unidad encargada de ejecutar los programas de RSE. Este departamento depende de la Gerencia General. Según explica el BNCR (2017), su propósito es planificar y dirigir la estrategia de RSE, favoreciendo el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social; pero, a su vez, se promueve de manera sostenible la disminución de los impactos y los riesgos que genera el negocio. Utiliza como principal insumo la norma ISO 26 000.

Figura 13 - ISO 26 000



Fuente: ISO 26000.

Ubicada en la Casa Matriz (oficinas centrales), dicha Dirección depende de la Gerencia General, según el siguiente organigrama:

Figura 14 - Ubicación Dirección de Responsabilidad Social

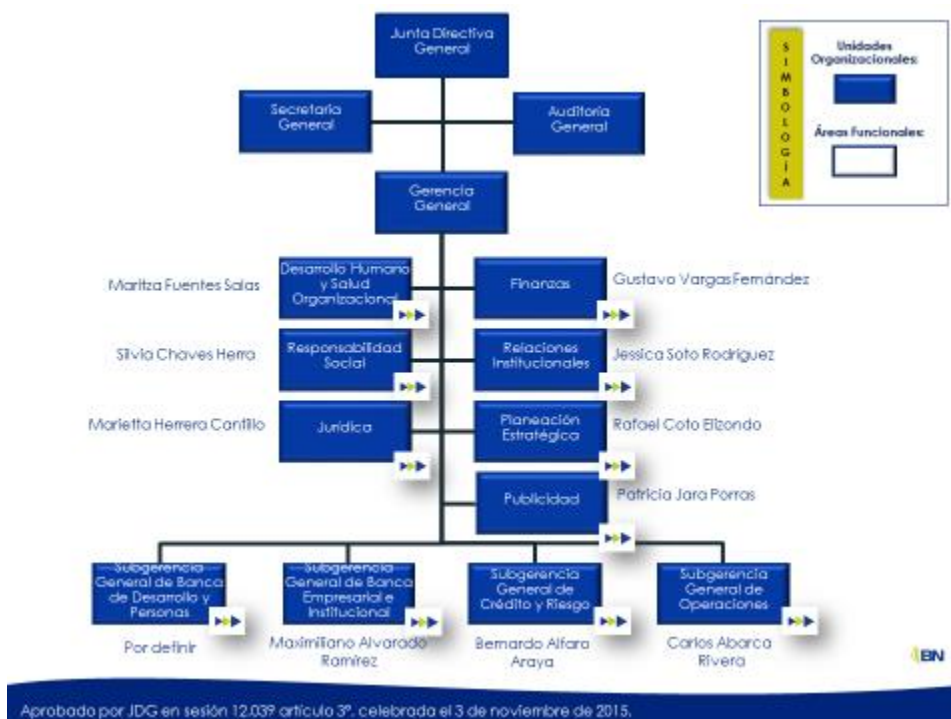
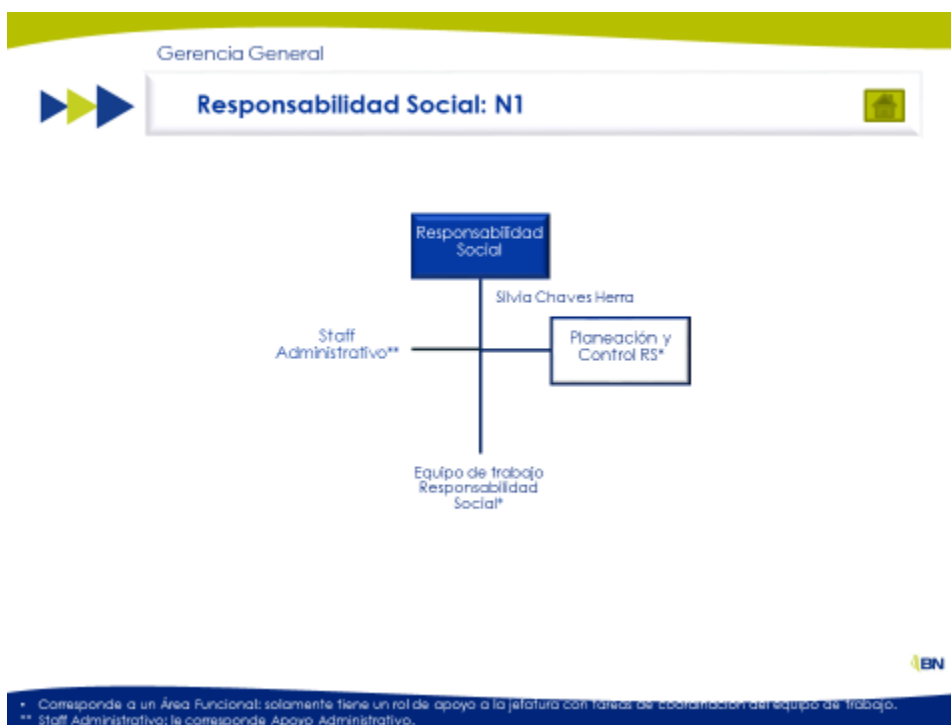


Figura 15 - Organización Dirección Responsabilidad Social



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica.

Según el informe de gestión de la Dirección de Responsabilidad Social del BNCR (2017), los fondos para los proyectos por financiar se componen de donación o capital semilla y provienen del

presupuesto general de esta dirección, el cual para el año 2017 era de ¢ 527 000 000,00 (quinientos veintisiete millones de colones). Dicho presupuesto se encuentra distribuido en tres rubros:

1. Patrocinios: ¢ 267 000 000,00 (doscientos sesenta y siete millones de colones).
2. Publicidad: ¢ 60 000 000,00 (sesenta millones de colones).
3. Transferencias de capital semilla: ¢ 200 000 000,00 (doscientos millones de colones).

Los fondos para proyectos de crédito se otorgan de los fondos destinados al segmento de micro y pequeña empresa.

Patrocinios

Como se mencionó, los fondos para los proyectos a financiar por parte de la Dirección de Responsabilidad Social, que se componen de donación o capital semilla, pueden darse en calidad de patrocinio. Por ello, es importante señalar que la Junta Directiva General de la Institución, mediante el artículo 15 de la Sesión n.º 11693 del 29 de marzo del 2011, aprobó una Política de Patrocinios, que se destaca por lo siguiente:

1. Fomentar la excelencia y el alto desempeño de los costarricenses en campos como la educación, el emprendedurismo, las artes, las ciencias y los deportes. Para consolidar su imagen como banco líder en el desarrollo del país, el Banco asociará su imagen corporativa, por medio de patrocinios, con eventos que tengan alcance e impacto nacional. Se abstendrá entonces de patrocinar actividades de pequeña escala o de interés para grupos reducidos.
2. En la escogencia de los proyectos o eventos a patrocinar, el Banco privilegiará aquellos que tengan fuertes componentes de innovación y excelencia. El patrocinio del Banco procurará dar respaldo y eco a actividades que inspiren a los costarricenses a la creatividad, a la disciplina y al mejor desempeño en sus actividades.
3. En el campo del emprendedurismo, se dará preferencia a proyectos innovadores y con potencial de generar empleo y valor agregado nacional.
4. En las artes, el criterio principal para otorgar un patrocinio corporativo será el de la excelencia; no necesariamente el de la popularidad.
5. En el ejercicio de las ciencias, se buscará patrocinar actividades y proyectos que tengan el potencial de contribuir en forma efectiva al desarrollo nacional.
6. En los deportes, el patrocinio corporativo del Banco reconocerá la disciplina y el alto rendimiento.

El Banco reconoce que su patrocinio público representa un respaldo significativo para cualquier evento o actividad. Por lo tanto, administrará ese patrocinio de forma prudente y con plena conciencia de sus efectos. Para esos fines, el Banco se atenderá los siguientes criterios:

1. Solamente patrocinará actividades promovidas por organizaciones de reconocida solvencia y experiencia en el campo de su especialidad.
2. Aunque puede comprometerse en patrocinios de largo plazo, el Banco no adquirirá compromisos de patrocinio permanente.
3. El Banco no patrocinará actividades de naturaleza religiosa, ni político-partidista.
4. Por su condición de líder, el Banco actuará preferiblemente como patrocinador único. Cuando se trate de eventos o actividades con varios patrocinadores, el Banco procurará siempre ubicarse en la categoría principal de patrocinio, como única entidad financiera.
5. El Banco no se limitará a recibir solicitudes de patrocinio, sino que gestionará activamente formas de reconocer y estimular la excelencia en la educación, las artes, las ciencias y los deportes. Lo hará de tal forma que la opinión pública reconozca el carácter ejemplar de las actividades patrocinadas.

Programa *Transformando comunidades*

El programa *Transformando comunidades* del BNCR opera desde hace más de 10 años. Nació como una propuesta de la Dirección de Responsabilidad Social del BNCR, con la finalidad de apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades donde el Banco opera. Mediante el aporte de capital semilla, no reembolsable, apoya la creación y el crecimiento de proyectos productivos de asociaciones de desarrollo de base, tales como Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) y las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales en Costa Rica, también conocidas como Asadas, las cuales funcionan como organizaciones sin fines de lucro, bajo la Ley de Asociaciones. Al respecto, la señora Margarita Murillo, de la Dirección de Relaciones Institucionales del BNCR en fecha 8 de mayo del 2019 explicó lo siguiente:

El programa opera fundamentalmente con ADI y/o Uniones Cantonales en el marco de la ley 3859. La metodología de ejercicio es relativamente sencilla. Este tipo organizaciones presentan al Banco un proyecto productivo que cumpla con una serie de condiciones. Deben evidenciar que el proyecto es factible, rentable y sostenible; pero, lo más importante, deben demostrar que con el proyecto se gestionará una transformación de las comunidades, a través de las inversiones que las asociaciones de base puedan hacer.

El programa busca desarrollar emprendimientos o fortalecer iniciativas de negocios de las ADI para transformarlas en micro y pequeñas empresas comunales, pero también se trabaja con las Asadas. Una particularidad que tuvo el 2018, fue la incorporación de estas al programa *Transformando comunidades*, ya que son organizaciones comprometidas con el desarrollo comunal al administrar y brindar un servicio sostenible de agua potable y alcantarillado sanitario.

Expuso Murillo (2019) que, mediante este tipo de proyectos, se impulsa la generación de encadenamientos productivos, la generación de nuevas fuentes de empleo; así como la protección y el uso adecuado del recurso hídrico, para mejorar la calidad de vida de los habitantes, especialmente de las zonas prioritarias del país, según el Plan Nacional de Desarrollo. Así, el BNCR impulsa una estrategia de sostenibilidad, combinando acciones ambientales, productivas y sociales, donde se pretende que las Asociaciones de Desarrollo se conviertan en pequeñas y medianas empresas. A ellas se les brindan acompañamiento, asesoría técnica y capital semilla para que, a través de organizaciones sociales, puedan emprender proyectos de desarrollo que impacten la generación de empleo y el crecimiento socioeconómico.

Durante el primer año, se lograron madurar 12 proyectos, para una inversión de ¢ 245 000 000 y se impactó un total de 591 familias y 92 000 personas. El trabajo se realiza de forma conjunta entre el BNCR y Dinadeco. Contar con el aval del Gobierno de la República, logró que se declarara de interés nacional la creación y la formalización de esas empresas de base comunal, lo que, a su vez, facilitó la entrega de fondos no reembolsables y el acompañamiento a las Asociaciones de Desarrollo Integral para que abran actividades productivas. Así, este es uno de los pilares fundamentales de la estrategia de RSE del BNCR, siendo los proyectos productivos comunales la forma más efectiva de dinamizar el comercio local y de generar fuentes de empleo comunal.

Según La República (2018), los proyectos son muy variados: participan lecherías, centros turísticos, restaurantes y hasta un novedoso laboratorio para la reproducción asistida de abejas en Sabalito, zona sur del país. En todos ellos se aborda educación e inclusión financiera. Por ejemplo, existe un grupo de mujeres en un pueblo de Atenas, denominado Santa Eulalia, en el cual, luego de una gran organización y de que el BNCR les diera capital semilla, se inauguró el Restaurante Olaya y se consolidó como un pequeño negocio.

Otro proyecto es la nueva Casa en Cahuita, donde se une el arte y la cultura con el estilo de vida calipso. En este proyecto, fundamentado en la estrategia de RSE, el BNCR aportó ¢ 27 000

000 como capital semilla a la Asociación de Desarrollo de Cahuita y se construyó un centro cultural para salvaguardar y promover la cultura calipsonian heredada de las Antillas y Jamaica.

Según Surcos Digital (2020), el programa trabaja desde un enfoque de triple utilidad para impulsar el desarrollo de proyectos productivos comunales. Mediante el otorgamiento de un capital no reembolsable aportado por el BNCR a las Asadas, se construye un proyecto productivo que se transforma en un negocio y que genera nuevas fuentes de empleo y encadenamientos productivos. Estos proyectos son fiscalizados según lo normado por la Contraloría General de La República.

El programa abarca todas las provincias del país y busca el fortalecimiento de negocios existentes para transformar a las organizaciones de base comunal como las ADI en pymes comunales. De esta forma, los recursos económicos de la entidad bancaria se usan con transparencia y bajo el principio de legalidad. Así, el BNCR entiende la RSE como una forma diferente de hacer negocios, buscando un equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social; pero también velando por la estabilidad del negocio, ya que, de esta manera, es capaz de apoyar a más personas, a los empresarios y al país en general. El BNCR no solo brinda ayuda económica, sino que, con esos recursos, procura generar empleos que traigan bienestar y desarrollo a las comunidades.

Es importante enfatizar que se podrá brindar apoyo económico únicamente a las propuestas que correspondan a proyectos productivos sostenibles. Si la propuesta es aprobada, la ADI recibirá los fondos en una cuenta que se abrirá única y exclusivamente para el uso de los recursos económicos destinados para el proyecto. Al depositarse, los fondos quedan congelados y se liberan conforme al avance del proyecto y se presentan las facturas correspondientes con el plan de inversión que presentaron.

Figura 16 - Ficha programa Transformando comunidades



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica.

Guía para aprobar proyectos productivos comunales

La Dirección de Responsabilidad Social del BNCR, cumpliendo con el principio de transparencia, ha definido una guía para esclarecer los procedimientos de evaluación y de aprobación de proyectos productivos comunales que requieran algún incentivo económico para iniciar, fortalecer o expandir un negocio comunitario. Ello con un fin único de beneficiar a la comunidad a través de la generación de riqueza equitativa, de la generación de fuentes de trabajo, de la atención de poblaciones vulnerables y del desarrollo comunitario (mejoras en la educación, en salud, en infraestructura, en tecnología y en accesibilidad).

Dicha guía se aplica a todos los procesos de evaluación de proyectos productivos y no productivos comunales, particularmente a aquellos que hayan completado la etapa de revisión por parte del comité evaluador, previo a la aprobación para asignación de fondos de capital semilla.

Los proyectos productivos son los que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas, organizaciones comunales y los individuos de un colectivo interesados en alcanzar beneficios socioeconómicos y ambientales para la zona; mientras que los proyectos públicos o sociales son aquellos que buscan

impactar la calidad de vida de la población y no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el Estado, los organismos multilaterales, las ONG (organizaciones no gubernamentales) y también las empresas con sus políticas de responsabilidad social.

Según la Guía para aprobar Proyectos Productivos Comunales (BNCR, 2019a), en los procesos de evaluación y de aprobación de capital semilla, se tendrán en cuenta los siguientes principios: buena fe, debido proceso, planeación, igualdad, responsabilidad, economía, celeridad, oportunidad, responsabilidad ambiental, responsabilidad social, selección objetiva, transparencia, sostenibilidad y participación activa de la oficina del Banco que tiene el proyecto ubicado bajo su área de influencia.

Legalmente, las asociaciones pueden adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de cualquier índole y realizar operaciones lícitas de todo tipo, encaminadas a la consecución de sus fines. Las donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles e inmuebles u otros aportes económicos de las instituciones del Estado, deberán ser fiscalizados por la Contraloría General de la República y debidamente liquidados por la asociación beneficiaria ante el ente contralor, según los fines previstos y los principios de la sana administración. De no presentarse las liquidaciones correspondientes dentro del mes siguiente al cierre del año fiscal, el ente contralor lo informará de oficio a la administración activa respectiva y, a la vez, la asociación que incumpla, quedará imposibilitada para percibir fondos del Estado o de sus instituciones, hasta que satisfaga la información requerida.

En los procesos de evaluación y de aprobación de asignación de fondos de capital semilla para proyectos comunales productivos y no productivos, se cuenta con un comité evaluador y de aprobación que analizará el informe recibido por la Dirección de Responsabilidad Social (ficha de proyecto, flujo de caja proyectado por el contador de la organización comunal y cualquier otro documento de respaldo al proyecto). El comité evaluador y aprobador es el encargado de emitir su criterio para la asignación de fondos de capital semilla a los proyectos comunales productivos. Así, cada miembro del comité deberá revisar la documentación proporcionada por la Dirección de Responsabilidad Social y firmar un acta donde apruebe o rechace los proyectos y donde describa las razones por las que toma su decisión. Cada proyecto analizado quedará aprobado por mayoría simple (2 miembros de 3).

El BNCR establece que los proyectos que requieren capacitación considerarán la contratación de expertos, especialistas, asesores o consultores para organizar y guiar a una comunidad en la forma de iniciar un proyecto empresarial, con miras a impulsar su desarrollo y que este genere empleabilidad. También se considerarán, dentro de este campo, la producción de materiales que apoyen el programa de capacitación. Inclusive, dentro de este concepto, se podría contratar personal experto por tiempo determinado, para que administre el proyecto a tiempo completo o parcial. Cuando el proyecto entre en ejecución, el personal experto contratado tendrá la obligación de entrenar a varios miembros de comunidad, pertenecientes a la asociación, en el manejo del negocio. El salario para este puesto será el que fije la escala de salarios del Ministerio de Trabajo.

Los proyectos que requieran comprar maquinaria y equipo podrán hacerlo siempre que se demuestre que este es necesario para impulsar un cambio a la propuesta productiva o empresarial, o para mejorar las condiciones existentes de negocios. Son ejemplos de maquinaria y equipos técnicos el transporte, los vehículos automotores de cualquier índole, la instrumentación técnica, los programas computacionales, las computadoras y cualquier otra maquinaria y equipo que apoye la ejecución del proyecto o su mejorar.

Cuando se trate de un proyecto para compra de maquinaria, equipo o servicios, la oficina que atiende a la asociación comunal, será la responsable de comprobar que los recursos fueron utilizados según lo solicitó la asociación, aunque el pago se haga directamente al proveedor. Para ello, existen dos escenarios: 100 % del capital semilla lo aporta el Banco o una parte lo aporta la asociación y la otra el Banco. En este segundo escenario, se girará el dinero hasta que la asociación haya cumplido con todos los requisitos acordados y con su aporte de recursos.

El apoyo para infraestructura es para mejoras (remodelación o construcción) en los salones, edificios o propiedades de las organizaciones comunales. En el caso de que la infraestructura sea de alquiler y el proyecto requiera de su compra, será considerada esta acción en la presente categoría. El monto solicitado al Banco podrá ser usado para cubrir el costo de materiales de construcción, el pago de mano de obra, la compra de terreno y demás insumos requeridos, de acuerdo con las especificaciones técnicas consignadas en los planos constructivos suscritos por un profesional competente. Si el proyecto se desarrolla en conjunto con Dinadeco, se cumplirá con los requisitos que apruebe el Departamento Financiero Comunitario de esta institución.

Por su parte, los avalúos y la supervisión de los proyectos inmobiliarios y compra de terreno, podrán hacerse con recursos del Banco, cuando se trate de compra de terreno, construcción o

remodelación de obras. La oficina que atiende a la asociación será la responsable de comprobar que se cumplan con todos los requisitos exigidos por la normativa y las leyes vigentes, al igual que verificará los aportes de las partes. Una vez todo cumplido, se puede proceder con el depósito de capital que corresponda. Podría darse el caso de que la Dirección de Responsabilidad Social del BNCR solicite la colaboración de un perito del Banco para que realice un avalúo del terreno por comprar y una estimación del valor de obra por construir. Además, ese perito podrá supervisar la construcción o remodelación para instruir a la gerencia sobre el momento de girar del dinero.

El desarrollo o construcción del proyecto no se podrá realizar bajo el esquema de administración por medio de la misma asociación. De modo que deberá ser desarrollado o construido por un tercero, que puede ser una persona física o jurídica debidamente inscrita en el colegio profesional respectivo. El tercero contratado debe estar al día con ese colegio, con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y con el Ministerio de Hacienda de este país. Todos estos requisitos deberán ser solicitados por las asociaciones y presentados en original directamente al Banco.

El comité evaluador y aprobador debe verificar que el proyecto comunal productivo cumple con las siguientes variables para ser candidato a los fondos de capital semilla:

Todo proyecto presentado al Banco, debe recibir el mantenimiento adecuado por parte del beneficiario final (sea la Asociación de Desarrollo, Unión Cantonal, Asada u otro tipo de organización comunal o un tercero), una vez puesto en funcionamiento para garantizar su permanencia en el tiempo. Como requisito imprescindible, debe funcionar por un período de dos años para garantizar esta continuidad. Para que este sea sostenible en el tiempo, un porcentaje significativo de las ganancias, deberá ser reinvertido en el proyecto.

Los proyectos productivos deben impulsar la creación de empleos en la comunidad, de forma que se procure un mayor impacto socioeconómico. Por otra parte, deberán promover la vinculación de encadenamientos productivos asociados al proyecto madre.

Para el BNCR, deben priorizarse aquellos proyectos que requieren de una inyección de capital semilla para arrancar un negocio o para hacerlo crecer, de forma que dicho proyecto pueda convertirse en un cliente de Banca de Desarrollo posteriormente. Para este criterio, se debe buscar apoyo del gerente del Banco, cuya oficina tenga interés y capacidad de participar en la comunidad a beneficiar.

Los emprendimientos comunales productivos desarrollados con Dinadeco no participan de un programa asistencialista. Por lo anterior, para apoyar económicamente a los proyectos que ingresen por esta vía, se ha fijado como punto de partida el tope de un 40 % del costo total del proyecto. Sin embargo, según el caso, se puede ampliar o disminuir el margen de lo cubierto por el Banco. Ese margen será aprobado por el comité evaluador y aprobador y dependerá también del aporte de Dinadeco al proyecto.

Para los casos de los proyectos que trabajan únicamente con el Banco, los montos podrán cubrir hasta el 100 % del costo total del proyecto. Es importante señalar que, si el proyecto tiene un costo elevado, superior a los ¢ 30 000 000, se deberá indicar a la asociación que el proyecto debe desarrollarse por etapas, debido a que el Banco no va a cubrir el 100 % del costo total del proyecto en un mismo año. En caso de que el proyecto no sea financiado al 100 % por el Banco, la asociación deberá aportar la diferencia con recursos propios para cubrir el costo total del proyecto e indicar al Banco en cuanto tiempo pueden reunir la suma requerida. Si existe la alternativa de buscar fondos de otras organizaciones o fuentes de recursos como Dinadeco, INDER, BCIE, BID, embajadas, entre otros, se utilizará los periodos que cada entidad tenga establecidos dentro de sus procedimientos.

Para recibir el dinero, la asociación comunal deberá abrir una cuenta electrónica en colones o dólares en la oficina del banco de su elección, la cual será una cuenta especial, pues, por normativa de la Contraloría General de la República, solo puede estar destinada únicamente para la administración y para el control de los recursos girados por el Banco. Los pagos del proyecto se girarán a dicha cuenta y se solicitará al gerente de la oficina seleccionada que proceda a congelar el 100 % del monto depositado. Las cuentas que se abran deberán ser mancomunadas con al menos dos firmas, el tesorero y la persona que tenga la representación judicial y extrajudicial de la asociación. Además, la asociación deberá cumplir con los requisitos establecidos por el Banco para la apertura de cuentas.

El BNCR explica (2019a) que, para cumplir con la normativa establecida por la Contraloría General de la República, toda organización que reciba presupuesto del Banco en el marco del Programa *Transformando comunidades*, deberá mantener dos cuentas activas con el Banco. Una donde se reciba el monto donado por concepto de capital semilla y otra donde se deje evidencia de la operativa normal de la organización o del proyecto. Adicionalmente, la organización beneficiada trasladará sus operaciones y capital a esta segunda cuenta en el Banco. Para poder habilitar el uso

del dinero, la asociación deberá presentar tres facturas proforma o cotizaciones a la oficina respectiva, indicando por escrito el proveedor escogido y el motivo para su selección, por ejemplo: calidad, precio, tiempo de entrega, etc. La gerencia de la oficina a cargo, dará el visto bueno para descongelar el monto requerido. Los giros siempre se deberán hacer a la cuenta del proveedor del bien o del servicio contra la presentación de la factura aprobada por la asociación. De esta forma, se asegura que los recursos sean utilizados de acuerdo con el plan de inversión.

La Guía del BNCR (2019a) señala que para los casos donde los proyectos son asumidos en su totalidad por el Banco, los montos a cubrir pueden llegar hasta un tope de ¢ 30 000 000 por proyecto. De requerirse un monto mayor, se deberá cumplir con lo siguiente:

1. Presentar una justificación que indique el costo/beneficio del proyecto y la inversión del Banco. Esta deberá estar respaldada por un estudio técnico, aprobado por el comité evaluador.
2. Garantizar la producción y la promoción de emprendimientos alrededor del proyecto (encadenamientos).
3. Asegurar la posibilidad de ser bancarizados o absorbidos por el Banco.

Cuando el proyecto supere los ¢ 30 000 000, la asociación deberá aportar la contrapartida necesaria para completar el costo total del proyecto. El plazo para el aporte se negociará con la asociación comunal, de acuerdo con la situación financiera de la misma. El aporte de la asociación se depositará en una cuenta nueva de la asociación, no en la cuenta especial que se abrirá para recibir el aporte del Banco, ni en la (s) cuenta (s) que tenga la asociación para cubrir el giro normal de su operación. Se dará un tiempo prudencial para que la asociación reúna el aporte que le corresponde. Ambos aspectos serán aprobados por la gerencia de la oficina que atiende a la asociación y la Dirección de Responsabilidad Social podría ampliar el plazo, a solicitud, debidamente justificada, de la asociación. Dicha solicitud será aprobada por ambas instancias del Banco. Cuando la asociación complete el porcentaje que le corresponde se procede con los giros.

Las asociaciones de desarrollo comunal que estén tramitando los proyectos deberán estar al día con Dinadeco; asimismo, las Asadas deberán cumplir con esta condición con el AyA. Deberán demostrarlo con el certificado que así lo compruebe. En el caso de las asociaciones de desarrollo, el certificado lo solicitan en las sedes regionales de Dinadeco donde les corresponda por zona geográfica. Aquellas que no hayan entregado la documentación oficial solicitada por Dinadeco (informe económico, informe de liquidación de recursos y plan de trabajo) y no se encuentran al

día, no se les recibirán solicitudes para el apoyo de proyectos, ya que carecerán de la debida certificación; es decir, los convierte en entidades morosas que no son aptas para recibir fondos de capital semilla del BNCR. En el caso de las Asadas, deberán demostrar estar debidamente registradas y activas en el AyA y con el convenio al día.

Obligatoriamente, las organizaciones que presenten proyectos deberán tener sus cuentas con el BNCR y utilizar los productos y servicios que este brinda, de acuerdo con las posibilidades de cada organización.

Las organizaciones deberán presentar un cuadro de actividades donde se detalle la ruta de acción para el proyecto y su costo. El plan de inversión y gastos servirá para aclarar las mejores alternativas disponibles para conseguir los recursos necesarios y se analizará la viabilidad del proyecto con base en él.

Por lo tanto, el plan deberá ser detallado y riguroso; ya que debe contener todas las inversiones y gastos en los que se incurrirá para poner en marcha el proyecto productivo o negocio. Cuanto más detallado sea, existen mayores probabilidades de no dejar por fuera ningún aspecto económico. En este sentido, cuantificar todas las necesidades del proyecto es un requisito para obtener un valor económico acorde con la realidad. Por ello, se deben considerar, por ejemplo, las compras o los alquileres que necesita el proyecto como apoyo o cualquier tipo de gasto que se requiera para su funcionamiento.

Es importante que el plan de inversión sea realista, tanto en relación con las valoraciones económicas como con los plazos que se fijen para desarrollar el proyecto, pues un mal cálculo podría afectar los costos y, por consiguiente, la viabilidad del proyecto. Ello entorpece además la recepción del apoyo económico que pueda brindar el Banco, ya sea en capital semilla o un plan de financiamiento. Así, para el BNCR (2019a), los aspectos primordiales a considerar en el plan de inversión son:

1. Gastos de constitución para que el proyecto cumpla con la legislación vigente según el tipo de negocio por desarrollar; por ejemplo, gastos de notario, inscripciones en el registro, licencias o permisos para operar, derechos de marca, etc.
2. Bienes que formarán parte de las actividades del proyecto o del negocio. En este caso, pueden ser de dos tipos:
 - a. Bienes inmateriales como patentes, compra de software, desarrollo de aplicaciones informáticas, compras de créditos, etc.

- b. Bienes materiales como terrenos, construcción o compra de instalaciones, maquinaria, vehículos, equipo informático, etc.
3. Los activos circulantes requeridos para el proceso productivo del proyecto; es decir, materia prima o mercancías para comenzar a funcionar. Se puede incluir el efectivo para poder afrontar los gastos de los primeros meses de actividad (pago de planillas, servicios o proveedores).

Asimismo, cada organización deberá presentar copias de las facturas proforma que evidencien lo detallado en el plan de inversión. Es necesario que dichas facturas estén acompañadas de un informe donde se indique el proveedor que más se ajusta a la realidad del proyecto junto con las necesidades y capacidades de la organización para administrar.

Para aquellos casos en los que el proyecto desarrollará una obra de infraestructura, será necesario presentar permisos de construcción, así como los planos aprobados. Cuando los costos de estas acciones se incluyan en el plan de inversión, se podrá aprobar y depositar la totalidad del proyecto, pero se descongelarán únicamente los montos necesarios para cumplir con la obligación de cancelar permisos, licencias y honorarios de profesionales para que la organización presente al banco los permisos de construcción aprobados, así como los planos aprobados por el Colegio de Ingenieros.

La asociación debe abrir una cuenta electrónica de ahorro, donde se depositarán los recursos aportados por el Banco. Dichos recursos no se pueden trasladar a otras cuentas de la organización. De esta cuenta saldrán todos los pagos para el proveedor respectivo, dándole así trazabilidad al uso de este dinero. La cuenta especial contendrá los requisitos o restricciones previas a desembolso, acordadas entre la asociación y el Banco. La oficina que atiende el proyecto es la responsable de llevar dichas restricciones a la cuenta o de montar un control y de dar por cumplidos los requisitos o restricciones cuando se inicien los giros. Estas responsabilidades estarán a cargo del gerente de la oficina. Las cuentas de la asociación deben ser mancomunadas, por lo que requieren de al menos dos firmas: presidente y tesorero. Adicionalmente, la asociación comunal o Asada deberá mantener una segunda cuenta activa para los procesos normales de la gestión del proyecto, pues, con ello, se evidenciará el trabajo que realizan como negocio. Paralelamente, la asociación deberá tener otra cuenta electrónica donde se depositarán todos los otros recursos que reciba de cualquier fuente, incluidos los de Dinadeco.

Para aquellos casos en los que existan otros aportes adicionales del cliente, este deberá declarar bajo fe de juramento el medio, actividad o esfuerzo por el cual se obtuvo el dinero. Esta declaración deberá ser incluida, ya sea en el formulario o en la carta de solicitud. Lo anterior aplica para todo aporte mayor o igual a \$ 10 000 o su equivalente en colones. El cliente deberá suministrar evidencia del aporte; por lo tanto, este deberá ser verificable, cuantificable y deberá revelar su origen, indicar el medio, forma o fuente bajo el cual se obtuvo.

En materia de contrataciones, las asociaciones que obtengan capital semilla del Banco para un proyecto, no podrán contratar bienes o servicios de los cónyuges, compañeros o compañeras en unión de hecho de los miembros de la junta directiva de la asociación, ni contratar parientes por consanguinidad o afinidad hasta tercer grado inclusive. Tampoco se podrá contratar bienes o servicios con los miembros de la junta directiva. Los planes de negocio podrán ser realizados por terceros como, por ejemplo, universidades, fundaciones, ONG o cualquier otra persona jurídica o física con la capacidad demostrada de aportar este tipo de estudios.

Procedimiento para aprobar proyectos productivos comunales

El BNCR ha establecido un procedimiento para aprobar proyectos productivos comunales. (BNCR 2019a). Como herramienta de RSE, su propósito es contribuir con la disminución de la pobreza a través de la generación de empleo y por medio de la creación y desarrollo de pequeñas empresas comunales. Su alcance es hacia todas las comunidades del país que cuenten con una asociación de desarrollo integral o específica activa y al día con Dinadeco, o Asadas debidamente registradas en el AyA. Su principal riesgo es la irrecuperabilidad de los fondos desembolsados por incumplimiento del acuerdo de compromisos.

Así, la Guía del BNCR pretende realizar una recopilación de iniciativas de proyectos productivos que beneficien a las comunidades donde el banco opera, ya sea desde una perspectiva económica, social, ambiental, educativa o cultural. Las fuentes de esta búsqueda son principalmente Dinadeco, gerentes de las oficinas del BNCR, gerencia general del BNCR, junta directiva general y asociaciones de desarrollo integral o asociaciones de desarrollo específicas y Asadas que contacten al Banco directamente. Pueden incluirse las asociaciones sociales de base con las que se haya trabajado en proyectos en otras ocasiones.

Para proyectos productivos, el Banco realiza una valoración de ellos, mediante visitas de campo, con el fin de verificar su calificación para participar en el Programa *Transformando comunidades*, para lo cual se solicita:

1. flujo de caja proyectado; este se debe calcular mes a mes hasta alcanzar un año plazo como mínimo y tres como máximo.
2. estados financieros de las asociaciones sociales de base del último año.
3. cédula jurídica y personería jurídica al día.
4. cédula de identidad del representante legal de la organización.
5. certificación de Dinadeco o del AyA, haciendo constar que la organización está al día con la institución (estado de idoneidad).
6. plan de compras (con presupuesto).
7. Si el proyecto utiliza la vía de Dinadeco, se presenta únicamente la documentación que dicha institución solicita y no los requerimientos del Banco.

Existen también proyectos especiales que tratan de cubrir necesidades sociales, ambientales, económicas y de fortalecimiento técnico de diversa índole en el país. Se generan únicamente por:

1. solicitudes interinstitucionales analizadas y aprobadas por la gerencia general o la junta directiva general.
2. requerimientos directos de la gerencia general o de la junta directiva general.

Para ejecutar estos proyectos, se requiere de:

1. la aprobación y autorización de la gerencia general o de la junta directiva general para ejecutar el proyecto.
2. la nota enviada por la institución que plantea la solicitud de ayuda (cuando proceda).

Los integrantes del comité evaluador y aprobador deben analizarlo y decidir si lo aprueban, posponen o rechazan. La respuesta del comité evaluador a la organización social de base o Dinadeco (cuando corresponda), se comunica de la siguiente manera:

1. Si la respuesta es negativa, se les informará las razones por las cuales la iniciativa del proyecto no puede ser considerada.
2. Si la respuesta es recomendar mejoras, se les informará cuáles son los aspectos que deben mejorar antes de volver a ser visitados por el encargado del programa.
3. Si la respuesta es positiva, se coordinará con la organización social de base que debe firmar el acuerdo de compromisos e informarles el monto aprobado por el BNCR.

Si la respuesta es positiva se firma el “Acuerdo de compromisos” ante el presidente de la junta directiva de la organización social, para dejar claro cuáles son los compromisos, implicaciones legales, derechos y deberes de cada parte en la ejecución del proyecto. Firmado el “Acuerdo de

compromisos”, se realiza un único depósito a la cuenta que el BNCR habilite a la asociación para el manejo exclusivo de esos fondos, los cuales deberán quedar congelados al momento del depósito.

Para el seguimiento, se ejecutan visitas al proyecto para valorar su evolución y se documenta cada visita. Existe un control de visita a proyectos comunales para registrar lo evaluado durante todo el año. Según los hallazgos plasmados en el informe de seguimiento, se procede a confirmar la ejecución del proyecto para proceder a liberar el presupuesto congelado en la cuenta de la organización social.

En caso de que el proyecto se convierta en un producto no conforme, se procederá a negociar con la organización social el reintegro del 100 % de los fondos recibidos en su cuenta con el BNCR.

Finalizado el proyecto, se realiza un informe final de cierre, donde se evalúan los impactos generados. Se entrega el informe a la Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social y al gerente de la asociación de la comunidad beneficiada.

Dependiendo de la envergadura del proyecto, su impacto en la comunidad y las necesidades que presente para reforzar su cimentación como pyme, es válido valorar el desarrollo de una siguiente fase del proyecto ya aprobado. Para ello, se realizarán los análisis que justifiquen el desarrollo de dicha fase, los cuales serán aprobados o rechazados por el comité evaluador y aprobador de la primera fase del proyecto. De ser aprobado, se liberan los recursos para el proyecto.

Acuerdo de compromisos

Mediante el “Acuerdo de compromiso”, se formalizan las obligaciones entre el BNCR y la asociación de desarrollo o Asada. Por medio de dicho acuerdo (BNCR, 2019b) el BNCR, a través de la Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social se compromete a entregar el monto aprobado para el proyecto, mediante depósito en cuenta corriente. El depósito usualmente se pacta en tractos.

El Banco, a través de la Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social, se compromete a fiscalizar el avance del proyecto por medio de visitas, con el fin de que los recursos otorgados por el Banco se utilicen única y exclusivamente bajo los parámetros de RSE y conforme a la documentación presentada por la asociación y aprobada por este.

Ambas partes, se comprometen a finalizar el proyecto y se responsabilizan de su mantenimiento, con el fin de obtener el mayor provecho. La ley estipula la obligación de mantener el proyecto activo por un plazo mínimo de dos años, a partir de que se reciben los fondos por parte del Banco. Asimismo, se comprometen a utilizar el 100 % de los fondos por el BNCR en el

proyecto presentado. Las partes se comprometen a no desviar los fondos recibidos de parte del Banco en ningún otro proyecto que no sea el presentado al Banco y aprobado por este. Si ello se incumpliera, o bien, si el proyecto no tuviera evolución satisfactoria o impacto positivo durante los dos años siguientes al recibo de los fondos y según criterio del Banco, la asociación se compromete a devolver al Banco el monto total. En caso de falta de reintegro, el Banco interpondrá las acciones legales correspondientes.

De previo a realizar cualquier ajuste al proyecto durante su desarrollo, la asociación deberá presentar una solicitud de cambio o ajustes al ejecutivo de RSE del BNCR que ha sido su enlace. Con ello, se procurará canalizar la aprobación de este y ejecutar los ajustes necesarios. Sin la aprobación explícita del Banco, no se podrá realizar ningún cambio al proyecto original presentado, ni usar los recursos dados por el Banco para desarrollar acciones diferentes a las aprobadas.

La asociación se compromete con el Banco para que este alcance los beneficios mencionados en el formulario de solicitud de proyectos. Esto implica mantener comunicación constante con la persona del Banco que ha sido su enlace. Esta comunicación deberá ser vía correo electrónico de forma mensual. En los correos, se resumirán los avances en el proyecto durante el mes de reporte. Si durante el mes no hubo ninguno, deberá reportarse al Banco igualmente, y se señalarán las razones del estancamiento.

La asociación se obliga con el Banco a mantenerlo informado de las actividades adicionales que surjan a partir del proyecto. De esta forma, se procurará involucrar al Banco en las actividades para canalizar el apoyo de este en manejo de prensa y de redes sociales.

Según el “Acuerdo de compromiso” del BNCR (2019c), las partes involucradas se responsabilizan de sus compromisos adquiridos y entienden que el Banco podrá ejecutar cualquier acción de verificación en los próximos 24 meses, y en caso de incumplimiento, este podrá proceder con las acciones legales o penales correspondientes. Por su parte, la asociación deberá cumplir con la legislación nacional en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades ante la Contraloría General de la República, de acuerdo con lo establecido en la Ley 3859 y en la Ley 7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

Reporte de RSE – Programa *Transformando comunidades*

Como se ha explicado, *Transformando comunidades* es un programa de RSE del BNCR que busca apoyar proyectos productivos o emprendimientos comunales y la gestión de las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales (Asadas). Dicho

programa nace del compromiso del BNCR con el desarrollo de las comunidades donde opera. Según explica el BNCR (2019c), con el uso de herramientas sociales como diálogos estructurados entre los diferentes actores generadores de opinión y fuerzas vivas de la comunidad, se busca desarrollar proyectos productivos que puedan mover las economías familiares y locales de estas, así como dar respuesta a necesidades básicas como el tema del acceso al agua.

A partir de un análisis de diversas propuestas recibidas por parte de asociaciones de desarrollo integral o específicas, gerentes de oficinas y comunidades, se procura transformar a las asociaciones de desarrollo integral en empresarios comunales, para que por medio de ellos se impulse el crecimiento socioeconómico y ambiental de las comunidades, volviéndolas más competitivas y autosostenibles.

Su alcance es nacional y se cimienta en la Ley 3859 para trabajar con las asociaciones de desarrollo y la legislación de las Asadas para trabajar el tema acuífero. Ambas ramas del programa cuentan con alianzas estratégicas, tales como Dinadeco y el AyA, se perfilan para que la inversión transforme a estas organizaciones de base en empresas pyme comunales.

Según el BNCR (2019c), desde el 2016 el programa *Transformando comunidades* ha realizado los siguientes logros hasta al 2019:

Tabla 2 - Impactos programa Transformando comunidades

Resultados	2016 - 2017	2018-2019
Personas impactas	296 278	152 239
Inversión	¢ 950 000 000	¢ 700 000 000
Asociaciones de Desarrollo	33	21
Asadas	25	30

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Nacional de Costa Rica.

Figura 17 - Proyectos destacados

	ORGANIZACIÓN SOCIAL DE BASE	PROYECTO
1	ASADA Corralillos de Carrillo, Guanacaste	Segunda etapa: Finalizar construcción de acueducto.
2	ASADA Bajo Caliente, Montes de Oro	Segunda Etapa, continuar con la reconstrucción del acueducto.
3	ASADA Potrerillos de San Ramón	Compra de la propiedad y reconstrucción de oficina y bodegas.
4	ASADA Dulce Nombre, San Isidro Alajuela	Construcción de nueva tubería de abastecimiento a tanque.
5	ASADA Cifuentes Santa Bárbara de Heredia	Instalación de Hidrante
6	ASADA Bribri, Talamanca Limón	Mejoras al Acueducto Segunda etapa dará agua potable a una escuela.
1	ADI Pozas (Asistencia Técnica), Nicoya	Asistencia Técnica Plan de Trabajo para la Estructura e Implementación del encadenamiento productivo en la zona
2	ADI Arado de Santa Cruz	Asistencia Técnica Plan de Trabajo para la Estructura e Implementación del encadenamiento productivo de la Actividad Turística de Mountain Bike (MTB).
3	UNCADA Restaurante Minas de Oro, Abangares	Inauguración techo paneles solares y celebración semana de la marimba.
4	ADI Santa Elena, San Isidro de Heredia	Construcción del Salón Comunal-multiusos Hub Comunal
5	ADI Piedra Negras, Puriscal	Acueducto Comunal para el caserío de Dantas en el distrito de Piedras Negras de Mora
6	ADI Cahuita, Limón	Día del Afrodescendiente
7	ADI Pedregoso de Pérez Zeledón	Expo-comunal
8	ADI San Jerónimo de San Pedro de Pérez Zeledón	Conclusión de la primera etapa del proyecto de la casa de Hospedaje San Jerónimo.
9	ADI Rancho Quemado de Sierpe de Osa	Compra de un Autobús de Turismo
10	Asociación de Desarrollo Específica para la Producción Apícola de Sabalito (ADEPAS)	Proyecto capital de trabajo para que ADEPAS pueda producir una línea de productos cosméticos confeccionados a base de la miel de abeja.

Por su parte, en el año 2020, y en virtud de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, el enfoque de RSE del BNCR se concentró en apoyar la reactivación de las economías locales de las comunidades más vulnerables donde opera, destinado ¢ 160 000 000, tanto para la asistencia social con diarios para población vulnerable, como también para la generación de proyectos productivos y emprendimientos.

Según la publicación Surcos Digital (2020), los recursos aportados por el BNCR se destinaron hasta el 30 de abril del 2020 de la siguiente manera:

1. Ayuda solidaria por un monto de ¢ 70 000 000 destinados a la compra de un diario básico por un mes en 9 comunidades de 7 cantones, en 5 provincias, lo que implica que con esto se impactaron a más de 1 900 familias. Las 9 comunidades son:
 - a) Santa Juana (cantón de León Cortés)
 - b) Peralta (cantón de Turrialba)
 - c) Palmar Sur (cantón de Osa)
 - d) Playa Bandera (cantón de Parrita)
 - e) Pueblo Nuevo (cantón de Parrita)

- f) Isla Costa Pájaros (cantón de Puntarenas)
 - g) Isla Venado (cantón de Puntarenas)
 - h) Caño Negro (cantón de Los Chiles)
 - i) Parismina (cantón de Siquirres)
2. Aporte económico por ¢ 90 000 000 para la generación de emprendimientos comunales a través del programa *Transformando comunidades*.

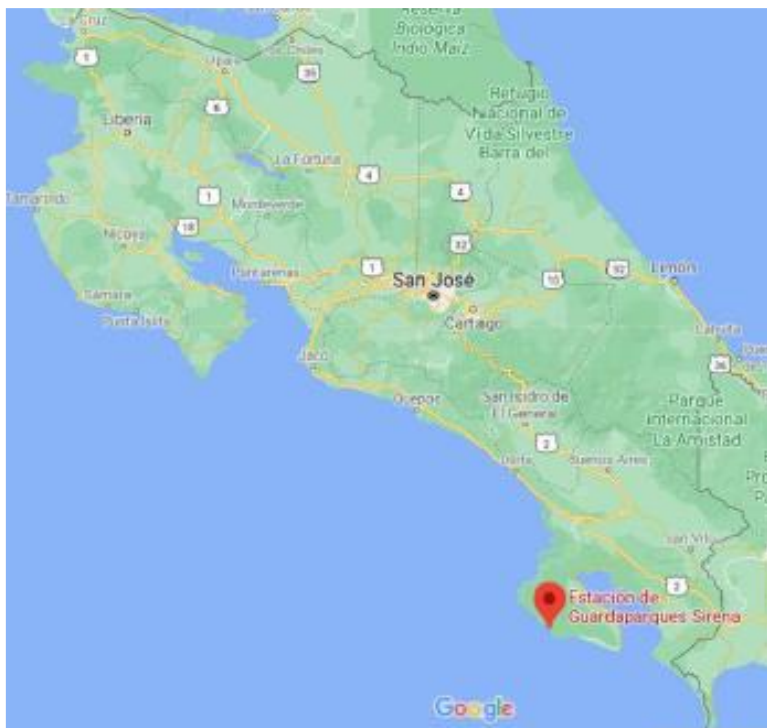
Como puede observarse, aunque el enfoque de RSE continuó utilizando el programa *Transformando comunidades*, en virtud de un giro inesperado por la crisis económica y sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, se destinaron fondos también a iniciativas asistencialistas de modo excepcional. Los resultados totales del periodo 2020 sobre personas impactadas e inversión no pueden establecerse hasta el 31 de diciembre del 2020.

Programa *Transformando comunidades* y la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate. Estación Biológica Sirena

Para finalizar este marco referencial, vale la pena resaltar el proyecto llevado a cabo con la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate, Estación Biológica Sirena, en la península de Osa, en la zona sur de Costa Rica.

Al respecto señala Dinadeco (2017), que, en el Pacífico Sur de Costa Rica, en la provincia de Puntarenas, se ubica el Parque Nacional Corcovado. Según la revista *National Geographic*, es el sitio con mayor número de especies animales y forestales por kilómetro cuadrado en Costa Rica. Su valor natural, histórico y cultural hace de Corcovado uno de los sitios más reconocidos del país, el cual tiene ahora mayores razones para ser visitado por turistas de todas partes del mundo, gracias a la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate que, desde el 2017, ofrece servicios de hospedaje, alimentación, guías turísticos y tienda de recuerdos en la Estación Biológica Sirena. Ello se traduce en oportunidades para las comunidades vecinas, pues gracias a esta asociación de desarrollo los visitantes disponen de servicios de hospedaje, alimentación y tienda de recuerdos.

Figura 18 -Ubicación Estación Biológica Sirena Parque Nacional Corcovado



Fuente: *Google Maps*.

Por su parte, los productores agropecuarios se ven beneficiados con el proyecto, ya que, desde la fundación del parque en 1975, los visitantes debían pasar la noche en condiciones adversas, lo que desestimulaba el atractivo de la zona. El hospedaje y la alimentación eran casi inexistentes, pero gracias a una importante donación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por dos millones de dólares, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y la Asociación de Desarrollo lograron construir y equipar un albergue con capacidad para 70 personas, con facilidades para cocinar. Igualmente, una donación de 20 millones de colones del BNCR, mediante su programa de RSE *Transformando comunidades*, permitió a la organización obtener el capital para iniciar con los nuevos servicios.

Gracias a estas inversiones y a la visión de la organización comunal, Corcovado es ahora un sitio ideal para disfrutar de la riqueza natural, con instalaciones cómodas y buen servicio. Las utilidades percibidas por la Asociación se reinvierten en el mismo parque nacional al tiempo que se beneficia también a los pobladores de comunidades cercanas como Carate, Bahía Drake y Puerto Jiménez, tanto con la prestación de servicios como con la compra de sus productos agropecuarios, tales como maíz, frijoles, pollo, huevos y arroz, entre otros.

La ADI Corcovado-Carate es una organización sin fines de lucro fundada bajo la ley 3859, sobre el desarrollo de la comunidad del 7 de abril de 1967 de Dinadeco. Según explica la

Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate (2020), por iniciativa de un grupo de vecinos y empresarios de las comunidades de Piro, Agua Buena, Río Oro y Carate, del distrito de Puerto Jiménez, cantón de Golfito, Puntarenas, se constituyó, en el 2012, con el compromiso de generar un impacto sustancial, sostenible y positivo en el contexto económico, social, cultural y educativo de los habitantes de estas comunidades.

Tiene como uno de sus objetivos generar encadenamientos productivos que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades a través de la producción sostenible de bienes y servicios, de la comercialización y del mercadeo; de manera que se generen ingresos económicos directamente a los productores y sus grupos familiares. De modo que, la Asociación de Desarrollo Integral de Corcovado-Carate tiene a su cargo la administración de los servicios de hospedaje, alimentación, casilleros y tienda de la naturaleza en la Estación Biológica Sirena Parque Nacional Corcovado. Asimismo, ella afirma que el BNCR fue el primer banco en instalarse en la península de Osa y que la península de Osa ha crecido empresarialmente gracias al apoyo de este Banco.

Desde enero del 2017, los servicios no esenciales del Parque Nacional Corcovado - es decir los servicios turísticos, pues para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, SINAC el servicio esencial es la conservación - son brindados por la Asociación de Desarrollo Integral de Corcovado-Carate. Anteriormente, los turistas que visitaban la zona no tenían servicios de hospedaje, ni de alimentación, por lo que debían traer su propio alimento, a veces en bote, y dormir exclusivamente en tiendas de campaña. La Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate concursó para brindar los servicios no esenciales del Parque Nacional Corcovado, para lo cual contactó con la oficina del BNCR de Puerto Jiménez, que inmediatamente trasladó el caso a la gerencia de RSE del BNCR. Así aplicaron para los fondos destinados para los proyectos comunales.

Con este apoyo, se instaló un comedor con agua potable en la Estación Biológica Sirena, promoviendo una serie de encadenamientos productivos. Según explica el BNCR (2017a), con dicho servicio se promueve a artesanos, productores de frutas y verduras de la zona que abastecen a la estación; estas personas no podrían vender sus productos de otra manera. Así, la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado - Carate, se convirtió en el mayor consumidor de la zona, haciendo que un número creciente de agricultores de la península se vean beneficiados. Se ayuda al crecimiento de micro y pequeñas empresas que abastecen el emprendimiento turístico de

servicios no esenciales del Parque Nacional Corcovado. Así el BNCR logró crear empleo en el sector, pues Puerto Jiménez es una zona de oportunidades laborales muy escasas.

Los recursos que el BNCR aportó se han invertido en la compra de equipo y mobiliario, además se ha dado un acompañamiento en la parte empresarial y técnica vital para el desarrollo del proyecto. Con la nueva infraestructura se ha ampliado la visitación del parque; todo gracias a una empresa que es de y para la comunidad.

Tabla 3 - Servicios de hospedaje y alimentación - Estación Biológica Sirena

Admisión y alquiler de casilleros

Categoría	Precio
Alquiler de casilleros	USD 4 por día por casillero
Admisión niños extranjeros	USD5 por día por persona
Admisión nacionales y residentes	USD3 por día por persona
Admisión niños nacionales y residentes	USD1 por día por persona

Turista extranjero

Categoría	Precio
Hospedaje en camarotes	USD30 por persona
Desayuno (6 a. m. - 8 a. m.)	USD 20 por persona
Desayuno niños	USD 10 por persona
Merienda (10 a. m. - 11:30 a. m.)	USD 12 por persona
Almuerzo (12 p. m. - 1 p. m.)	USD 25 por persona
Almuerzo niños	USD 12.50 por persona
Cena (6 p. m. – 7 p. m.)	USD 25 por persona
Cena niños	USD 12.50 por persona

* La tarifa para niños o niñas se establece entre 3 años y 12 años.

Turista nacional

Categoría	Precio
Hospedaje en camarotes	CRC 16 500 por persona
Desayuno (6 a. m. – 8 a. m.)	CRC 3 200 por persona
Almuerzo (12 p. m. - 1 p. m.)	CRC 5150 por persona
Cena (6 p. m. – 7 p. m.)	CRC 5150 por persona

Funcionarios públicos e investigadores

Categoría	Precio
Hospedaje en camarotes	CRC 16 500 por persona
Desayuno (6 a. m. – 8 a. m.)	CRC 3 200 por persona
Almuerzo (12 p. m.- 1 p. m.)	CRC 5 150 por persona
Cena (6 p. m. – 7 p. m.)	CRC 5 150 por persona

* Investigadores con permiso de investigación vigentes para ACOSA.

* Funcionarios públicos.

Guías, estudiantes y voluntarios

Categoría	Precio
Hospedaje en camarotes	USD5 por persona
Desayuno (6 a. m. – 8 a. m.)	USD 5 por persona
Merienda (10 a. m. - 11:30 a. m.)	USD 7.50 por persona
Almuerzo (12 p. m.- 1 p. m.)	USD 7.50 por persona
Cena (6 p. m. – 7 p. m.)	USD 7.50 por persona

* *Estudiantes de escuelas, colegios y universidades que visiten el parque como parte de un programa de estudio.

* Voluntarios de organizaciones que tengan convenio vigente con SINAC.

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate (2020).

Este es un ejemplo real de la aplicación exitosa de un programa de RSE en Costa Rica.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo y el cualitativo son perspectivas de investigación que buscan la producción del conocimiento a través de un modelo estructurado y sistemático de observación, descripción y análisis de problemas para ofrecer soluciones a diversas problemáticas. El enfoque cuantitativo se refiere al estudio a partir del análisis de cantidades; es decir, involucra un proceso de estudio numérico relacionado con fundamentos estadísticos; mientras que la investigación cualitativa tiene que ver con la exploración no numérica de datos, con un enfoque interpretativo y subjetivo e inductivo (a partir de la lógica y la observación).

A pesar de sus diferencias, ambos enfoques emplean la observación y la evaluación de problemáticas (planteamiento del problema), establecen supuestos teóricos para explicar el problema (marco teórico), analizan esos fundamentos a través de pruebas (marco metodológico) y, por último, realizan propuestas y evaluaciones finales de acuerdo con la investigación llevada a cabo (resultados y conclusiones).

Por el singular tema de esta investigación, en el que predominará el análisis no estadístico de conceptos, de juicios, ideas y opiniones del investigador, de datos e información de distinta índole, la formulación del discurso partirá de la lógica y de la coherencia, en un enfoque cualitativo. Ello por cuanto la investigación cualitativa tiende hacia la expansión y a la generalización del conocimiento y la recolección de los datos. Al ser una investigación documental, resulta más abierta, pues el investigador puede utilizar escritos, entrevistas, material gráfico o audiovisual, siempre que se establezca su pertinencia.

Es un método investigativo dinámico, al no existir una estandarización en la forma de recolección e interpretación de la información. Al tratarse de exploraciones interpretativas, parte de una intuición que necesita ser comprobada. El enfoque cualitativo da más cabida a la interpretación y la ampliación de los significados; sin que por ello deje de ser riguroso, favoreciendo más la comparación y la generalización de resultados.

Se usará la recolección de información para cumplir con los objetivos. Como proceso deductivo, que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos), cada etapa conduce de forma lógica a la siguiente. Así se produce conocimiento objetivo, definido, particular y comprobable.

Método de la investigación

Como se mencionó, la presente investigación es de corte cualitativo, ya que se caracteriza por que sus procedimientos no son estandarizados, El investigador fue el instrumento que contribuyó con la recolección de la información. Además, es preciso aclarar que debido a la naturaleza de la investigación – la RSE como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020 – la misma irá evolucionando a través del tiempo; por ello, el presente estudio es único.

Tipo de investigación

Es un estudio descriptivo con una representación de las situaciones del contexto y de las circunstancias presentadas sobre el tema general de RSE, su concepto, sus alcances, su contexto nacional e internacional. Además, se especifica sobre un programa concreto del BNCR como caso de éxito, con el fin de observar detalladamente la manera en que funciona una intervención social e institucional llevada a cabo en Costa Rica. El objetivo de esta investigación fue realizar una búsqueda específica de las características de su contribución social para, luego, llegar a un análisis y a una conclusión del problema planteado. Mediante un estudio descriptivo se logró evaluar si la intervención social que se lleva a cabo mediante el programa *Transformando comunidades* del BNCR va de la mano con la estrategia competitiva de la institución.

Muestra

Debido a que este estudio se realizó en una importante empresa pública como es el BNCR, el cual es el principal banco comercial del Estado costarricense, está conformado por una gran cantidad de miembros, y cuenta con un inmenso acervo documental. Por ello, se tomó una muestra representativa por conveniencia de las personas (unidades de análisis) que tenían mayor acceso a la información y a las decisiones sobre RSE. Así, además de las entrevistas, se obtuvieron valiosos insumos documentales, tanto escritos como audiovisuales.

Procedimiento general

Etapas de entrada

En esta etapa, se obtuvieron los contactos iniciales y se profundizó en el concepto de la RSE y su aplicación mediante el programa *Transformando comunidades*.

Etapas de recolección de información

En esta etapa, se utilizaron las siguientes herramientas:

1. Observación y recolección de información.

2. Análisis documentales, tanto escritos como audiovisuales.
3. Entrevistas con el equipo de RSE del BNCR y con personal que contaba con valiosa información para la investigación.
4. Observación y anotación de las situaciones de la empresa concernientes al tema de investigación.

Etapas de salida

Después de recopilar la información necesaria, se ordenó y se procedió con el análisis y elaboración de conclusiones de las categorías conceptuales derivadas de los objetivos específicos. El análisis y las conclusiones se realizaron con base en teorías e instrumentos de RSE respecto de la intervención estratégica de las empresas en lo social, de las implicaciones esta tiene en el entorno nacional e internacional y del mecanismo de RSE que lleva a cabo actualmente el BNCR mediante el programa *Transformando comunidades*. Se busca dilucidar los beneficios que la RSE ha traído consigo a la organización y, por último, determinar si la RSE es realmente parte de su estrategia competitiva.

Restricciones

Debido a la extensión del tema, esta investigación se enfocó en un programa específico del BNCR durante un periodo determinado (2016-2020) con el fin de caracterizar adecuadamente la implementación de la RSE en Costa Rica. Este proyecto se realizó en el área de estrategia, de operaciones, de RSE, de ética, de legal y de administración de la organización.

Recursos

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario contar con los siguientes implementos:

1. **Físicos:** material de carácter bibliográfico. Se consultaron diferentes libros en bibliotecas virtuales con obras que abarcan, a profundidad, el tema de RSE. También se consultaron revistas, comentarios de autores, artículos de actualidad, documentación institucional, tanto escrita como audiovisual y noticias que colaboraron con abundante material conceptual para el estudio.
2. **Humanos:** se necesitó del afán del investigador para recolectar toda la información necesaria, obtener los contactos en el BNCR; entrevistar personas de la institución y analizar lo pertinente.

- 3. Financieros:** el investigador asumió los gastos correspondientes a la recopilación de la documentación, transporte y la presentación del trabajo.

Fuentes de información

Para este trabajo de investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se utilizaron monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales, documentos académicos, informes técnicos de instituciones públicas y privadas, testimonios de expertos, artículos periodísticos y documentación audiovisual.

Como fuente secundaria; es decir, aquellas que ya han procesado información de una fuente primaria, utilizamos la interpretación y el análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Se leyó, indagó, entendió, comparó y evaluó la información seleccionada para verificar su coherencia, pertinencia, suficiencia e imparcialidad. Los conceptos fundamentales se explican con claridad y profundidad suficiente. Las fuentes provienen de especialistas en las áreas a que estas corresponden y, por ende, se presumen confiables y útiles con respecto a la meta de investigación.

Variables o categorías de análisis

Dependiendo del enfoque de la investigación se definen variables, si es cuantitativo; o categorías de análisis, si es cualitativo. Como se explicó anteriormente, el enfoque de la presente investigación es cualitativo, por lo que predomina el análisis no estadístico de conceptos, datos e información de distinta índole, en el que existe un proceso deductivo, cuyas etapas conducen de forma lógica a la siguiente. Así se produce conocimiento objetivo, definido, particular y comprobable.

Las categorías de análisis derivan del contenido de cada objetivo específico. Cada categoría representa un concepto empleado en el proceso investigativo para responder el problema de la siguiente manera:

Tabla 4 -Categorías de análisis

Categorías	Subcategorías	Descripción	Ítem	Preguntas
RSE para creación de negocios y encadenamientos productivos	Concepto de RSE	Explica Reyno (2020) que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables,	Se pretende demostrar que la RSE es una ventaja competitiva que crea valor en la empresa y que	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la RSE? 2. ¿La RSE es una estrategia competitiva? 3. ¿La RSE es una ventaja competitiva?
	RSE como creación de valor			

	RSE y creación de empresas	constituyen un imperativo comercial, porque las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva. Para la OIT (2007), la RSE es una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. Mediante la RSE, pueden integrarse en la estrategia de negocio todos los elementos que forman parte del engranaje productivo. Las empresas pueden desempeñar un papel importante en la vida de las personas, no solo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agentes de desarrollo en las comunidades en las que están insertas, por lo que reviste especial importancia su vinculación en el entramado social y empresarial.	puede utilizarse para crear emprendimientos que, a su vez, generan encadenamientos productivos, impulsando desarrollo económico y social.	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Qué es creación de valor? 5. ¿Qué es una empresa social? 6. ¿Existen diferencias entre una empresa social y una empresa socialmente responsable? 7. ¿Existe un estándar de RSE? 8. ¿Qué son los <i>stakeholders</i>? 9. ¿Qué insumos de RSE se pueden utilizar para crear empresas y encadenamientos productivos? 10. ¿Los encadenamientos productivos generan desarrollo económico y social?
<i>Stakeholders</i>				
Encadenamientos productivos				
Desarrollo económico y social				

		Según La Nación (2013), así surgen encadenamientos productivos como un medio para que emprendimientos puedan integrarse en la economía y mejorar los procesos productivos, generando así desarrollo económico y social.		
Desarrollo comunitario	Concepto de comunidad	La RSE puede ser un medio de incorporación de nuevos servicios de desarrollo empresarial que potencien emprendimientos. Ello guarda estrecha relación con el mejoramiento de la calidad de vida en una comunidad por su contribución en la dimensión social y económica. Para Ralfino (2020), comunidad es un conjunto de individuos que tienen en común diversos elementos, como el territorio que habitan, las tareas, los valores, los	Se expone la relación entre la RSE y el desarrollo comunitario, al explicar ambos conceptos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué debe entenderse por comunidad? 2. ¿Cómo se define y entiende el desarrollo comunitario?
	Concepto de desarrollo comunitario			

		<p>roles, el idioma o la religión.</p> <p>La Universidad de Murcia (1992), explica entonces que el desarrollo comunitario, debe ser entendido como un proceso donde los miembros de una comunidad se unen para realizar acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes, para mejorar su calidad de vida, mediante la superación de carencias y de necesidades.</p>		
Modelo normativo e institucional de RSE.	Dinadeco	<p>DINADECO es una institución que actúa como instrumento básico de desarrollo para fomentar la organización de las comunidades del país y, así lograr su participación activa y consciente en la realización de sus objetivos de desarrollo económico y social.</p> <p>Al amparo de su marco normativo nacen las asociaciones de desarrollo y toda</p>	Se pretende explicar y evaluar la efectividad del marco normativo e institucional nacional de RSE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es Dinadeco? 2. ¿Qué es un proyecto, sus objetivos y categorías? 3. ¿Qué tipo de asociaciones existen para promover el desarrollo comunitario? 4. ¿Existe un marco regulatorio e institucional relacionado con el desarrollo comunitario? 5. ¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU?
	Proyectos			
	Asociaciones			
	Marco regulatorio			
	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la (ONU)			
Política Nacional de RSE				

		<p>una política y regulación para el desarrollo de proyectos comunales.</p> <p>Este es uno de los instrumentos con que cuenta el país para lograr los objetivos de Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, junto con la Política Nacional de RSE que promueve la RSE entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para la construcción de un país sustentable.</p>		<p>6. ¿Tiene Costa Rica una política nacional de RSE? ¿Cuáles son sus ejes?</p> <p>7. ¿Esta estructura institucional y normativa ha resultado efectiva?</p>
RSE en el BNCR Caso de éxito	Dirección de Responsabilidad Social del BNCR	<p>El BNCR tiene una Dirección de Responsabilidad Social que depende de su Gerencia General y que cuenta con presupuesto para sus iniciativas. Una de ellas es el programa</p>	<p>Como conclusión general del trabajo de investigación, se pretende explicar un programa concreto de RSE para de demostrar cómo esta puede utilizarse para</p>	<p>1. ¿Tiene el BNCR una Política de Responsabilidad Social?</p> <p>2. ¿En qué consiste el programa <i>Transformando comunidades</i>?</p> <p>3. ¿Es un ejemplo de éxito de RSE?</p>

	<p>Programa <i>Transformando comunidades</i></p>	<p><i>Trasformando comunidades.</i> Esta tiene por finalidad apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades donde el Banco opera. Mediante el aporte de capital semilla apoya la creación y el crecimiento de proyectos productivos de asociaciones de desarrollo de base. Mediante este tipo de proyectos se impulsa la generación de encadenamientos productivos y la generación de nuevas fuentes de empleo para mejorar la calidad de vida de los habitantes.</p>	<p>crear emprendimientos, que, a su vez, generan encadenamientos productivos y, en consecuencia, impulsan el desarrollo económico y social.</p>	
--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos

El método científico utilizado para llevar a cabo el presente proyecto se refiere a los recursos o procedimientos para acceder al conocimiento. El material incluido en este trabajo se obtuvo a través de la observación, el análisis documental (escrito y audiovisual), así como de entrevistas a personas ligadas al tema de investigación. Tales actividades se llevaron a cabo con la finalidad de analizar la RSE como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020, señalando, así, casos concretos de éxito en Costa Rica.

En esta investigación se trabajó intensamente para obtener la suficiente información documental e información primaria para elaborar el conocimiento acerca del objeto de este trabajo,

es decir: analizar y describir la RSE, determinar su alcance y conocer algunos de sus resultados para generar progreso mediante encadenamientos productivos en el país. Para ello, con esta investigación procuramos producir un insumo que oriente a los líderes académicos y empresariales a seguir generando cambios positivos de carácter económico y social.

La investigación debe estar al servicio de la colectividad para ayudarle a resolver sus problemas y necesidades. Por ello, el presente trabajo supone un proceso modesto y sencillo al alcance de todos, que propone estrategias concretas y realizables en toda comunidad. Con ello, se impulsa la continua reflexión sobre la absoluta conveniencia y validez de la RSE en su doble vertiente; creadora de utilidades (creación de valor) y de progreso económico y social.

Esta investigación fue realizada con el inmenso aporte de la Dirección de Relaciones Institucionales del BNCR, que, como institución autónoma y Banco Comercial del Estado, está llamado a ser un actor esencial en el progreso económico y social del país; y que, al ser el mayor y más importante banco del país por número de clientes, activos y patrimonio, juega un papel absolutamente esencial en la economía y desarrollo nacionales.

Figura 19 - Top de 5 bancos de Costa Rica por sus activos y depósitos

TOP 5 DE ACTIVOS		CIFRAS EN MILES DE US\$		VARIACIÓN
ENTIDAD	TOTAL-2018	TOTAL-2017		
BNCR - Banco Nacional de Costa Rica	11.572.718,1	12.512.674,2	-7,51%	
Banco de Costa Rica (BCR)	8.274.727,7	8.989.013,4	-7,95%	
Banco de America Central (BAC)	6.334.334,1	5.939.855,9	6,64%	
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	5.841.688,8	6.037.790,2	-3,25%	
Scotiabank de Costa Rica	3.787.219,1	3.141.919,6	20,54%	

TOP 5 DE DEPÓSITO		CIFRAS EN MILES DE US\$		VARIACIÓN
ENTIDAD	TOTAL-2018	TOTAL-2017		
BNCR - Banco Nacional de Costa Rica	8.126.434,8	8.830.761,4	-7,98%	
Banco de Costa Rica (BCR)	6.169.474,7	6.513.856,1	-5,29%	
Banco de America Central (BAC)	4.532.300,9	4.090.911,8	10,79%	
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	2.979.974,8	2.907.407,3	2,50%	
Scotiabank de Costa Rica	2.238.871,8	1.999.838,2	11,95%	

Fuente: Economía y Negocios (2019).

Adicionalmente a las técnicas e instrumentos señalados, este investigador se auxilió en los procedimientos institucionales existentes y resumió la información contenida en las distintas fuentes documentales, de carácter público y privado.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hace referencia. El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio; la recopilación de información documental enuncia los conceptos y las teorías que sirven para sustentar el marco teórico y conceptual de este trabajo de investigación.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Para la presente investigación, se recolectaron elementos bibliográficos sobre RSE, modelos de encadenamientos productivos y desarrollo comunitario. Los conocimientos y prácticas de varias empresas fueron también esenciales para el análisis que, finalmente, pretende hacer extensivas estas prácticas tanto en el sector privado, como en el sector público.

La investigación cualitativa incluyó estudios de programas y empresas nacionales e internacionales para poner de relieve las experiencias de distintos tipos de organizaciones. Los métodos de investigación cualitativa informan sobre el desarrollo de políticas o programas y pueden ser usados para monitorear o evaluar las intervenciones; también pueden informar sobre el diseño de nuevas y mayores iniciativas. Asimismo, se realizaron investigaciones cuantitativas al analizar información de carácter público sobre la cantidad de proyectos, inversión y beneficiarios de tal iniciativa empresarial durante el periodo en estudio.

Es importante destacar la recolección de información procedente de diferentes sectores y de variadas instituciones nacionales e internacionales, recogida de fuentes públicas y privadas, tales como:

1. Bibliografía especializada
2. Publicaciones periodísticas
3. Documentación gubernamental y empresarial
4. Entrevistas con expertos
5. Investigaciones y publicaciones de instituciones de educación superior
6. Investigaciones y publicaciones de organismos especializados

Partiendo de tales fuentes, se ordenó y se clasificó la información para, luego, realizar actividades de observación sobre casos de prácticas existentes.

En términos generales, mediante las fuentes estudiadas se trató de captar la realidad para organizarla intelectualmente, de una manera planeada, cuidadosa, sistemática, por escrito y con un control cuidadoso de la misma. Finalmente, toda la información fue analizada con el objetivo de poder verificarla, dándole, al mismo tiempo, un análisis racional. En otras palabras, concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos, se inició con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de la información. En esta etapa, se cumplieron los objetivos.

La técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido fue hacer inferencias válidas de la información y concluir con el objeto de estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El método utilizado fue el de análisis de contenido, que según López (2002), es la metodología que se sitúa en el ámbito de la investigación descriptiva, para descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado. Dicha metodología parte de la elaboración de unidades de análisis, con el fin de arribar a resultados objetivos. La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que es el objeto específico de estudio, y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

Así las cosas, al versar esta investigación sobre el análisis de la RSE como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020, mostraremos los resultados, tomando cada unidad de análisis en orden con los objetivos relacionados.

Tabla 5 - Metodología - Unidades de análisis y objetivos

Unidades de análisis	Objetivos:
RSE RSE como ventaja competitiva Creación de Valor RSE alineada con el objetivo del negocio <i>Stakeholders</i> La empresa social Gobierno corporativo y RSE ISO 26 000 de Responsabilidad Social Estrategia competitiva y ventaja competitiva Estrategia de valor compartido RSE y la creación de empresas RSE como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario Desarrollo económico y social	Analizar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020.
Los encadenamientos productivos Microcréditos Capital semilla Donaciones	Determinar insumos que pueden utilizarse para la creación de negocios y de encadenamientos productivos.
La Responsabilidad Social en Costa Rica Modelo normativo e institucional	Relacionar el modelo normativo e institucional costarricense de RSE y el modelo normativo e

<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad Asociaciones de Desarrollo de la comunidad Asadas</p>	<p>institucional nacional para el desarrollo comunitario con miras a generar progreso económico y social.</p>
<p>RSE – Banco Nacional de Costa Rica Programa <i>Transformando comunidades</i> Periodo 2016 – 2020 Caso de éxito</p>	<p>Conocer el programa <i>Transformando comunidades</i> como caso de éxito de RSE del Banco Nacional de Costa Rica durante el periodo del 2016 al 2020.</p>

A partir de esta clasificación, se exponen los siguientes resultados.

Resultado n.º 1. – La RSE es parte del negocio

Las organizaciones han ido tomando conciencia de que, para solucionar las dificultades en la sociedad, debe cambiar la forma de intervención de las empresas en el problema social. Estas no solo deben cumplir con mínimos legales, sino también implementar una adecuada RSE como herramienta para obtener éxito en sus utilidades y para brindar un aporte efectivo que mejore el país.

La RSE es la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; que considere las expectativas de sus partes interesadas (*stakeholders*); que esté en cumplimiento con la legislación aplicable y que sea consistente con normas internacionales de comportamiento.

La RSE y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. La RSE exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente. Es así como la empresa puede contribuir al desarrollo del país y, a su vez, maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales.

En la actualidad, una empresa responsable es más fuerte y este comportamiento le permite generar nuevos negocios que reflejan una imagen confiable, a la vez que crean empleo y producen bienes y servicios y se incentiva la innovación. Ello desmitifica que se es socialmente responsable solo por destinar fondos a actividades sociales o a causas benéficas. La RSE se está transformando,

de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial, pues hoy es un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

Las empresas deben reconocer que las políticas y las prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva. La gestión de la RSE no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

La RSE es una forma de creación de valor que aumenta la competitividad de una empresa, mientras, simultáneamente, mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera, pues se parte del concepto de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas. El reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial, potencia su imagen y da a conocer sus actividades de forma íntegra bajo valores; lo que viene a convertirse en parte de su estrategia diferenciadora. A su vez, ella le permitirá vender una mayor cantidad de productos, o bien, obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

La RSE se debe alinear con el objetivo del negocio. La conducción socialmente responsable de una empresa genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca. Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y en la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

El concepto de RSE debe ser incorporado a los procesos de gestión de la empresa y, por lo tanto, pasar a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna. La RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización, pues permite a la empresa incrementar su competitividad a través de la generación de confianza como base de su negocio. Cuando hablamos de RSE, nos referimos a las prácticas y políticas que establecen la adopción de principios y valores que guían a la empresa en su conducta de negocios en los ámbitos laboral, comercial, medioambiental y gubernamental. La base para llevar a cabo esta estrategia es que las organizaciones se comprometan desde su alta administración a cumplir

con códigos de ética que establecen marcos de desempeño y que se someten al escrutinio permanente por parte de la sociedad. Transparencia, coherencia comunicación y rendición de cuentas, se traducen en confianza y prestigio.

En otras palabras, una empresa responsable necesariamente debe asumir un modelo de actuación basado en principios éticos y debe reflejarse en todas las acciones de la empresa, en su operación diaria y en todas las personas que la conforman. De esta manera, la RSE es prácticamente obligatoria para asegurar el funcionamiento correcto; pero, sobre todo, para brindar confianza al contemplar los valores y principios de la empresa como responsabilidad, respeto por los derechos humanos, las relaciones laborales, equidad, tolerancia, respeto al medio ambiente, apoyo a la comunidad, la lucha contra la corrupción, etc. Ello también se traslada a los productos que provee. La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse, basándose en información cuantitativa y cualitativa.

La RSE nace a partir de la teoría de los *stakeholders* que toma en cuenta a los diferentes grupos afectados por la empresa y que pueden contribuir con sus logros; ellos son clientes, sociedad o empleados. Un *stakeholder* es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público se refiere a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. Es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa.

Los grupos de interés son indispensables y siempre se deben tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. El triunfo o fracaso de cualquier empresa, siempre afectará no solo a sus dueños, sino que también a todos los que la rodean; es decir, a sus trabajadores, a sus socios, proveedores, competidores, familias de todos los involucrados y, por supuesto, a sus clientes.

La empresa tiene responsabilidad hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental. Por ello, debe involucrar a las comunidades cercanas o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores), mediante la participación directa y la inversión social de recursos, con el fin de contribuir en la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven. La RSE puede entenderse como un contrato tácito que tiene la empresa

con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en forma de productos y servicios.

No obstante, debe comprenderse que los conceptos de RSE y empresa social, no son lo mismo. Una empresa social es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo; distinto del concepto meramente capitalista de la maximización de ganancias y de la satisfacción de los accionistas. Esta organización es diferente de los programas de caridad. Así, se pueden distinguir dos tipos de empresas sociales: la empresa que no busca el lucro, sino resolver un problema social, y la empresa que es propiedad de personas pobres y que les permite generar ingresos, así como mejorar su condición y la de su comunidad.

Para llevar a cabo una buena integración de la responsabilidad social dentro de la compañía es importante que los órganos de gobierno la vean no como una mera estrategia de marketing, sino como un motor de crecimiento y generación de valor.

La recomendaciones y normativas más avanzadas en materia de gobierno corporativo entienden que los consejos de administración deben orientar, supervisar y dirigir el enfoque de las compañías en materia de responsabilidad social corporativa. El consejo de administración debe decidir cuáles son los objetivos relevantes de la compañía, cómo va a alcanzarlos y asegurarse de que se llevan a cabo de forma adecuada en todos los niveles de la empresa.

Para efectos de un marco de referencia sobre RSE, existe la Norma ISO 26 000-2010. Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen a la responsabilidad social y es útil para todo tipo de organizaciones. Su propósito es servir de guía a aquellas empresas que se inician en el proceso de adopción de la responsabilidad social, como a aquellas que cuentan con mayor experiencia en su implementación. De modo que resulta ser la guía elemental en RSE que proporciona orientación a los usuarios.

Esta Norma Internacional pretende ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible y tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.

No es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Dado que esta Norma Internacional no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad con sus objetivos ni estándares. Tampoco, esta Norma Internacional pretende impedir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo.

Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores y, para ello, es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. La estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para crear una ventaja competitiva que la ayude a posicionarse en el mercado. El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema. La estrategia competitiva conduce a una ventaja competitiva, pues produce una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, que le permite obtener mejores resultados y, por tanto, lograr una posición superior en el mercado. En concreto, la estrategia competitiva es la que podrá derivar en la ventaja competitiva.

Igualmente, es de suma importancia considerar la estrategia de valor compartido, que nos indica que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa para crear demanda por sus productos y para brindar activos públicos cruciales en un entorno que apoye al negocio.

Con este planteamiento, cada vez se acuña con fuerza un concepto que va más allá de la responsabilidad social, la filantropía y la sustentabilidad. Se trata del valor compartido que se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. De esta manera, la generación de valor económico empresarial está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad. Conducir los negocios integrando el concepto de valor compartido en la estrategia, permite posibilidades de innovaciones en los mercados, productos y configuraciones de la cadena de valor de las empresas, asegurando utilidades económicas en el largo plazo y creando beneficios para la sociedad.

Notoriamente, las empresas desempeñan un papel importante en la vida de las personas, no solo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades

en la que están insertas. El concepto de empresa extendida consiste en integrar en la estrategia de negocio todos los elementos que forman parte del engranaje productivo, desde el cliente hasta el proveedor; implicando que la RSE no se limita a los confines de la empresa, sino que llega a tener responsabilidad compartida de las acciones en su cadena de valor.

La RSE es un potente mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario, entendiéndolo como un proceso donde los miembros de una comunidad se unen para realizar acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes, para mejorar la calidad de vida, mediante la superación de carencias y necesidades. Así, la RSE es una herramienta útil para lograr una adecuada relación entre los resultados económicos y el compromiso con el desarrollo social a través del uso de distintos instrumentos, como lo son los microcréditos, las donaciones y el capital semilla, los cuales están dirigidos a organizaciones comunales, que funcionan para generar encadenamientos productivos. Gracias a ellos, crean un círculo virtuoso para el desarrollo comunitario y, en general, para el progreso económico y social del país.

La empresa como unidad económica por excelencia debe crear valor económico, generar utilidades, aportar al PIB, crear empleo y producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los consumidores. Por ello, la RSE está revelando el potencial de trascender la noción filantrópica y de estrategia de negocios a un espacio de cooperación de múltiples actores del desarrollo para dar solución a los principales problemas económicos, sociales y ambientales de la economía global.

Resultado n.º 2 – La RSE tiene insumos para generar desarrollo económico y social

Las empresas pueden desempeñar un papel importante en la vida de las personas, no solo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agentes de desarrollo en las comunidades en la que están insertas, debido a su vinculación con el entramado social y el empresarial. Para las pequeñas y medianas empresas (pymes), los encadenamientos son un medio para integrarse a la economía global y mejorar sus procesos productivos a través de tecnología, calidad y *know-how* gerencial. Para las empresas multinacionales, son un elemento de competitividad que les permite manejar inventarios más efectivamente y reducir tiempos y costos unitarios. Desde la óptica del país, promueven el mejoramiento de su base comercial e industrial, fortalecen su propuesta para la atracción de inversión y propician el arraigo de las empresas.

Los distintos actores que participan, de una u otra forma, en las apuestas productivas conforman un sistema de apoyo o una cadena compuesta por todas las personas, instituciones o entidades públicas y privadas que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, crédito, capacitación, transporte, la venta de insumos, la investigación y ofertas de servicios que están presentes en la mayoría de las cadenas. Los diferentes actores, dentro del encadenamiento, generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. Para fomentar la creación de empresas y encadenamientos productivos, existen diferentes insumos.

El microcrédito es un tipo de préstamo de pequeña cuantía y corta duración que se concede habitualmente a personas con un bajo nivel de recursos y que no tienen avales, ni cumplen con los requisitos exigidos por la normativa y, por lo tanto, son excluidas de la banca tradicional. Estos préstamos están enfocados a impulsar a emprendedores, que teniendo un proyecto empresarial carecen del capital necesario; o bien, se dirigen a solucionar pequeños imprevistos de las economías familiares.

El microcrédito generalmente tiene dos importantes particularidades: en primer lugar, es un crédito sin garantías y, en segundo lugar, el préstamo está orientado fundamentalmente a actividades productivas. Los microcréditos son una herramienta poderosa de RSE. Se trata de recursos que se otorgan a negocios en sus etapas iniciales y con determinadas características, que difícilmente podrían ser financiados por esquemas tradicionales, debido a su alto riesgo o inexistencia de activos que respalden un crédito común.

El modelo de capital semilla es otro insumo para impulsar a la empresa como agente de desarrollo en las comunidades. Es el financiamiento inicial para poner en marcha una nueva empresa o para impulsar su desarrollo en una etapa temprana. Su destino son las necesidades de arranque de la empresa y se caracteriza por no tener retorno. Generalmente, es una inversión a fondo perdido que no exige mayores requisitos que, en ocasiones, llevar a cabo un proceso de incubación y tener un plan de negocios. Aunque el capital semilla se trata de un capital con un costo nulo o mínimo, tiene el inconveniente de que se trata de un recurso limitado y finito que, por ser a fondo perdido, no puede solicitarse una y otra vez, por lo que no puede aplicarse en rubros desvinculados de la puesta en marcha de la empresa. Estos fondos deben destinarse a desarrollo de

prototipo comercial, adquisición de maquinaria y equipo, elaboración de un plan de negocio, desarrollo de estudio de mercado y análisis de factibilidad.

Por último, las donaciones son una excelente herramienta de RSE, pues estas pueden ser deducidas como gasto del impuesto sobre la renta cuando se realizan a organismos autorizados por ley. En materia de donaciones efectuadas a las asociaciones de desarrollo o Asadas por entidades públicas, incluyendo aquellas que se realicen por RSE, debe respetarse todo el ordenamiento de fiscalización y control dispuesto por la Contraloría General de la República.

Resultado n.º 3 – Costa Rica cuenta con un marco normativo e institucional que promueve la RSE para generar desarrollo económico y social

El Gobierno de la República de Costa Rica reconoce la importancia práctica de la RSE en el desarrollo eficiente, como un importante instrumento para la competitividad del país. Por ello, este país apoya la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, que es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Los Estados miembros reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. Así, la Agenda plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Con base en ellos, se construyeron los Ejes de Política Nacional de Responsabilidad Social, que pretenden ayudar a empresas y organizaciones públicas y privadas, así como a entidades de la sociedad civil y de la administración pública del Estado a generar comportamientos de gestión responsable. También se creó el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social para promover la responsabilidad social entre las empresas y las organizaciones públicas y privadas, en la búsqueda de construir un país sustentable. Se decidió liderar con el ejemplo, al promover modelos de gestión responsable, mediante la emisión de dicha Política Nacional de Responsabilidad Social.

Dicha Política está compuesta por siete ejes que cubren cada uno de los aspectos contemplados en la Responsabilidad Social: ellos van desde su promoción para conseguir organizaciones más sostenibles, la transparencia y el buen gobierno, la gestión responsable de las personas, la educación, el respeto por el medio ambiente hasta el consumo responsable, la relación con los

proveedores, la inversión socialmente responsable o la Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica.

Esta Política Nacional entiende que su alcance incluye diversidad de empresas y organizaciones, así como las entidades del Estado. Se trata de una Política Nacional voluntaria e inclusiva, ya que implica todo tipo de empresas, organizaciones públicas y privadas, y la sociedad civil. Esta Política no sustituye a otras políticas públicas, ni planes nacionales, ni iniciativas nacionales e internacionales, pues aspira a crear un marco aglutinador y de coordinación que trace los ejes y líneas de acción esenciales para la implementación de la Responsabilidad Social en Costa Rica en todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas.

En nuestro país, el modelo normativo e institucional de RSE se enlaza con el modelo normativo e institucional para el desarrollo comunitario, con el fin de generar progreso económico y social. Un ejemplo de ello es Dinadeco, que es una institución del Poder Ejecutivo, encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país.

La actuación de Dinadeco se encuentra en la Ley n.º 3859 Sobre Desarrollo de la Comunidad, promulgada el 7 de abril de 1967, para dotar a las comunidades de un instrumento jurídico básico de organización, que permite la constitución de asociaciones con personería jurídica y un marco legal apropiado para facilitar la toma de decisiones sobre la base de un modelo democrático. Dicha institución tiene como finalidad actuar como instrumento básico de desarrollo, con el fin de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Para cumplir con sus objetivos, Dinadeco tiene una guía para facilitar el ordenamiento y el desarrollo de las actividades comunales en materia de proyectos, teniendo en cuenta que las personas que integran la organización comunal son quienes mejor saben lo que realmente necesitan y cómo lo quieren lograr. Un proyecto representa un conjunto de decisiones y actividades que deben llevarse a cabo para alcanzar objetivos y metas en un plazo determinado; resulta necesario llevarlo a buen término, finiquitando la obra, rindiendo cuentas y cerrando compromisos.

Existen dos grandes categorías de proyectos: los proyectos productivos que se proponen generar beneficios económicos y suelen estar asociados con empresas o comercios; y los proyectos públicos o sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la población, y se generan principalmente en las instituciones de gobierno, organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Las organizaciones comunales pueden generar proyectos productivos y sociales, pero también han demostrado ser exitosas en la ejecución de proyectos que combinan ambas categorías, por ejemplo: el establecimiento de una feria del agricultor, la implementación de una banda comunal de jóvenes o la construcción y administración de una cancha de fútbol.

Dinadeco desarrolla una estrategia que permite poner al alcance de las empresas privadas y de otras instituciones, un sistema de gestión de la RSE para la materialización de los proyectos de desarrollo comunal.

Por su parte, derivado del marco normativo e institucional existente en el país, se han creado asociaciones de desarrollo de la comunidad. Estos son grupos organizados de personas que buscan realizar acciones para mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales de su comunidad. Estas asociaciones son de carácter privado; pero de interés público, por tanto, pueden realizar todo tipo de actividades en procura del beneficio de sus comunidades, siempre que no se infrinja ninguna legislación.

También existen Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales (Asadas), que son organizaciones que funcionan sin fines de lucro, bajo la Ley de Asociaciones y que administran los sistemas de acueducto y alcantarillado comunales. Esto se realiza bajo un esquema de delegación de la administración, acordado con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), mediante un Convenio de Delegación de Administración. Así, administran, operan, dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que, ni el AyA, ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

Resultado n.º 4. – El programa del BNCR *Transformando comunidades* es un programa de RSE innovador y exitoso

El BNCR cuenta con una Dirección de Responsabilidad Social encargada de ejecutar los programas de RSE, la cual depende jerárquica y directamente de la Gerencia General. Su propósito es planificar y dirigir la estrategia de RSE del BNCR, favoreciendo el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social; también promueve la disminución de los impactos y los riesgos que genera el negocio. Se le asigna un presupuesto propio y significativo para sus programas. Sus acciones se basan en la Norma ISO 26 000.

Dicha Dirección creó el programa *Transformando comunidades* que implementa un modelo empresarial de intervención social. Dicho programa de RSE tiene la finalidad de apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades donde el Banco opera, mediante el aporte de capital semilla para la creación y el crecimiento de proyectos productivos de asociaciones de desarrollo de base tales como Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) y las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales en Costa Rica (Asadas).

El programa funciona cuando estas organizaciones presentan al Banco un proyecto productivo factible, rentable y sostenible; demostrando que con él se gestionará una transformación en la comunidad, a través de las inversiones que las asociaciones de base puedan hacer.

El programa promueve el desarrollo de emprendimientos y el fortalecimiento de iniciativas de negocios de las Asociaciones de Desarrollo para transformarlas en micro y pequeñas empresas comunales, pero también trabaja con las Asadas, ya que son organizaciones comprometidas con el desarrollo comunal al administrar y brindar un servicio sostenible de agua potable y alcantarillado sanitario.

Mediante este tipo de proyectos, se impulsa la generación de encadenamientos productivos, la generación de nuevas fuentes de empleo y la protección y el uso adecuado del recurso hídrico para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades, especialmente aquellas ubicadas en zonas deprimidas económicamente. Así, el BNCR impulsa el desarrollo de una estrategia de RSE, combinando acciones ambientales, productivas y sociales, con el fin de que las Asociaciones de Desarrollo se conviertan en pequeñas y medianas empresas.

A ellas se les brinda acompañamiento, asesoría técnica y capital semilla para que puedan emprender proyectos de desarrollo que impacten la generación de empleo y el crecimiento socioeconómico. El trabajo efectúa de forma conjunta entre el BNCR y Dinadeco. De modo que este es uno de los pilares fundamentales de la estrategia de RSE del BNCR, puesto que los proyectos productivos comunales son la forma más efectiva de dinamizar el comercio local y de generar fuentes de empleo comunal.

Mediante el otorgamiento de un capital no reembolsable aportado por el BNCR a las Asociaciones de Desarrollo o Asadas, se construye un negocio que nace a partir de la propuesta presentada y que genera nuevas fuentes de empleo y encadenamientos productivos.

Así, el BNCR entiende la RSE como una forma diferente de hacer negocios, buscando un equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social; pero también velando por la estabilidad del negocio, ya que, de esta manera, es capaz de apoyar a más personas, a los empresarios y al país en general. El BNCR no solo brinda ayuda económica, sino que, con esos recursos, se procura generar empleos en las comunidades.

Para estos objetivos, la Dirección de Responsabilidad Social del BNCR ha definido una guía para esclarecer los procedimientos de evaluación y de aprobación de proyectos productivos comunales que requieran incentivo económico para iniciar, fortalecer o expandirse, con un fin único de beneficio comunal a través de la generación de riqueza equitativa, generación de fuentes de trabajo, atención de poblaciones vulnerables y desarrollo comunitario (mejoras en la educación, en la salud, en la infraestructura, en la tecnología y en la accesibilidad). Asimismo, el nuevo negocio deberá promover la vinculación de encadenamientos productivos asociados a este.

Para el BNCR, deben priorizarse aquellos proyectos que requieren de una inyección de capital semilla para arrancar o para crecer, de forma que dicho proyecto pueda convertirse en un cliente de Banca de Desarrollo, posteriormente.

Como herramienta de RSE, su propósito es contribuir con la disminución de la pobreza a través de la generación de empleo y por medio de la creación y el desarrollo de pequeñas empresas comunales. Mediante el Acuerdo de Compromiso, se formalizan las obligaciones entre el BNCR y la Asociación de Desarrollo.

El programa genera encadenamientos productivos que permiten mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades a través de la producción sostenible de bienes y servicios, apoyo en la comercialización y el mercadeo, de manera que se generen ingresos económicos dirigidos a los productores y a sus grupos familiares, como se ha ilustrado con el caso de éxito de la Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate en la Estación Biológica Sirena, donde, desde el 2017, se facilita y se gestionan de manera exitosa servicios de hospedaje, alimentación y tienda de recuerdos. Estos servicios benefician a los pobladores de comunidades cercanas como Carate, Bahía Drake y Puerto Jiménez, tanto con la prestación de servicios como con la compra de sus productos agropecuarios.

Entre el periodo del 2016 y hasta el 2019, el programa *Transformando comunidades* del BNCR había impactado a 448 517 personas, había invertido ¢ 1 650 000 000 en organizaciones de base (Asociaciones de Desarrollo y Asadas).

En el 2020, y en virtud de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, el enfoque de RSE del BNCR se concentró en apoyar la reactivación de las economías locales de las comunidades más vulnerables, destinando ¢ 160 000 000, tanto para la asistencia social con diarios para población, como también para la generación de proyectos productivos y emprendimientos.

En conclusión, el BNCR definió un modelo de negocio en beneficio de sus partes interesadas, que incluye inversión responsable, acceso a productos y servicios inclusivos. Sus aportes al país son importantes, al contribuir con la generación de empleo, con la conservación del ambiente e innovación empresarial, teniendo como fin último, la generación de valor.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación partió de la premisa de que existe la necesidad constante de generar oportunidades laborales y empresariales, para lograr mayores niveles de progreso económico y de bienestar social. En la actualidad, se ha tomado conciencia de que, para solucionar las dificultades de la sociedad, debe cambiar la forma de intervención de las empresas en el entramado económico y social. Por ello, no solamente se analizó la RSE en sí, sino también se trascendió para verla como una parte esencial del negocio que, implementada como estrategia competitiva, le otorgará una ventaja competitiva que genera valor.

La RSE como estrategia competitiva consiste en utilizarla como un mecanismo para obtener una ventaja competitiva; esto ocurre cuando se cuenta con una superioridad en el mercado frente a los competidores. Se posee una ventaja competitiva cuando se tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores y, dicha ventaja, permite obtener mejores resultados.

En este caso, se planteó como la RSE se puede utilizar como un mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario o, a la inversa, se puede incentivar el desarrollo comunitario como estrategia competitiva para obtener una ventaja competitiva. De forma que, conducir los negocios integrando el concepto de valor compartido en la estrategia, permite posibilidades de innovaciones en los mercados, en los productos y en las configuraciones de la cadena de valor de las empresas. Ello, a su vez, asegura utilidades económicas en el largo plazo y crea beneficios para la sociedad.

Se analizó, durante un periodo determinado, como una empresa pública importante, como el BNCR, ha implementado esta visión de manera exitosa. Con esta investigación, se crea un insumo para aquellas personas y empresas interesadas en informarse acerca del concepto de RSE, que trasciende los mínimos legales, y ayuda a tener éxito en sus utilidades, al mismo tiempo que logra un país mejor.

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación era analizar la RSE como estrategia competitiva y como mecanismo para incentivar el desarrollo comunitario del BNCR durante el periodo del 2016 al 2020. Otros objetivos específicos acompañaron su desarrollo.

De forma específica, se analizó el concepto de RSE, la RSE como ventaja competitiva y como creación de valor; y la RSE alineada con el objetivo del negocio. Se explicó el término de los

stakeholders, el concepto de empresa social, normas de buen gobierno corporativo y las Normas Internacionales ISO 26 000 de Responsabilidad Social. No menos importante, se analizó la RSE como mecanismo para crear empresas con miras al desarrollo comunitario. En otras palabras, se estudió la aplicación del concepto de estrategia de valor compartido para conducir los negocios, asegurando utilidades económicas en el largo plazo y creando beneficios para la sociedad.

Como objetivos específicos, se analizaron algunos insumos que pueden utilizarse para la creación de negocios y encadenamientos productivos; en concreto: los microcréditos, el capital semilla y las donaciones.

Se planteó describir el modelo normativo e institucional costarricense de RSE y el modelo normativo e institucional nacional para el desarrollo comunitario y se corroboró su entrelazamiento para generar progreso económico y social. De ahí que se presentó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU y los ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social. Se reveló ampliamente la RSE en Costa Rica y su modelo normativo e institucional, con especial énfasis en la labor de Dinadeco junto con las Asociaciones de Desarrollo de la comunidad. Se incluyeron las Asadas por su importancia e impacto en la salud, el desarrollo y el medio ambiente.

Por último, se expuso el Programa *Transformando comunidades* del BNCR y un caso de éxito de RSE junto con su implementación por el BNCR durante el periodo del 2016 al 2020. Así, se comprobó que el BNCR definió un modelo de negocio en beneficio de sus partes interesadas, que incluye inversión responsable, acceso a productos y servicios inclusivos. Sus aportes al país son importantes al contribuir con la generación de empleo, la conservación del ambiente y la innovación empresarial.

Los objetivos se completaron mediante un estudio descriptivo que representó las situaciones del contexto y las circunstancias sobre el tema de RSE en el país. Igualmente, se ilustró un programa concreto del BNCR, con el fin de observar detalladamente cómo funciona una intervención social específica e institucional llevada a cabo en Costa Rica.

Mediante este estudio, se logró describir y evaluar la intervención social efectuada a través del programa *Transformando comunidades* del BNCR como estrategia competitiva de la institución.

Los resultados de la presente investigación pueden resumirse en cuatro enunciados que demostraron ser innegables:

1. La RSE es parte del negocio.
2. La RSE tiene insumos para generar desarrollo económico y social.
3. Costa Rica cuenta con un marco normativo e institucional que promueve la RSE para generar desarrollo económico y social, el cual se alinea para cumplir con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de la ONU y que se traducen en los ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social.
4. El programa de RSE del BNCR *Transformando comunidades* es innovador y exitoso, pues emplea un modelo de negocio en beneficio de sus partes interesadas y crea valor.

Recomendaciones

A continuación, se plantean cuestiones que brotaron durante el proceso de investigación y que, por la extensión y objetivos limitados del presente estudio, no fueron tratadas. Se mencionan con el fin de que se constituyan a futuro en temas de interés con validez práctica y académica.

Recomendaciones desde el punto de vista metodológico

Esta investigación reveló que la RSE es parte fundamental del negocio y posee importantes insumos para generar desarrollo económico y social. A la vez, se expuso como Costa Rica cuenta con un marco normativo e institucional que promueve la RSE para generar desarrollo económico y social. Dentro de este marco, se desarrolló el programa de RSE del BNCR *Transformando comunidades* de manera innovadora y exitosa, al generar valor.

Dado que la metodología empleada para la presente investigación resultó exitosa, se recomienda indagar en otras organizaciones públicas o privadas sobre otros programas de RSE implementados para ampliar esta área del conocimiento.

Recomendaciones desde el punto de vista académico

Al finalizar el presente estudio, se invita al programa académico, a compañeros y a colegas a seguir investigando sobre RSE como instrumento para generar progreso económico y social; sobretodo, ante los retos actuales del país. Ahora más que nunca, deben procurarse, desde las empresas y la academia, soluciones al desempleo, a la disrupción de cadenas productivas y a la desaparición de empresas.

Recomendaciones prácticas

Al haberse aplicado el presente estudio en el BNCR, en relación con Asociaciones de Desarrollo y Asadas, se recomienda analizar la posibilidad y pertinencia de ampliar dicho programa a otro tipo de organizaciones, como fundaciones, ONG y cooperativas, de forma que se amplíe su base y se pueda trascender de un nivel comunitario a un nivel cantonal o nacional.

REFERENCIAS

- Abellan, L. (2013). Diferencia entre Responsabilidad Social Corporativa y Empresa Socialmente Responsable. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/diferencia-entre-responsabilidad-social-corporativa-y-empresa-socialmente-responsable>.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1939, 8 de agosto). Ley de Asociaciones. Ley No. 218.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1994, 7 de setiembre). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. Ley No. 7428.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1967, 7 de abril). Ley para el Desarrollo de la Comunidad. No. 3859.
- Asociación de Desarrollo Integral Corcovado – Carate (2020). <https://adicorcovado.org/quienes-somos/>
- Banco Nacional de Costa Rica, (2011, 29 de marzo), Política de Patrocinios, Junta Directiva General, sesión 11693, Artículo 15.
- Banco Nacional de Costa Rica. (2017). Informe de Sostenibilidad. https://www.bncr.fi.cr/_cache_79c5/content/1609240000011771.pdf.
- Banco Nacional de Costa Rica, (2017, 13 de setiembre). Transformando Comunidades. [video]. <https://www.facebook.com/bnmascerca/videos/transformando-comunidades/1530593983642994/>
- Banco Nacional de Costa Rica. (2019). Acuerdo de Compromiso. Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social.
- Banco Nacional de Costa Rica. (2019). Guía para Aprobar Proyectos Productivos Comunales. 2da. Edición.
- Banco Nacional de Costa Rica. (2019). Reporte de Sostenibilidad, https://www.bncr.fi.cr/_cache_e9a2/content/Reporte%20de%20Sostenibilidad%202019-1609240000021299.pdf

- Burgos, A. (2008). Estudio de Factibilidad sobre Encadenamientos Productivos entre Pequeños Productores de la Región de Planeación y Gestión – RPG G11 y la Demanda Empresarial de la Región Metropolitana de Cali. (Cali, Candelaria, Jamundí, Yumbo y Palmira) y el Distrito de Buenaventura. https://www.lidapatty.com/files/ilovepdf_merged_compressed.pdf
- Casiga, J. (2020). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía, México. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. (2020). Consultas técnico contables. <https://www.contador.co.cr/2012-11-21-16-44-12/consultas-tecnico-contables/consultas-tributarias/item/1039-una-tienda-que- apenas-va-a-abrir-y-comprara-sus-articulos-de-venta-en-el-extranjero-via-internet-a-que-regimen-debe-inscribirse-y-cuales-libros-debe-llevar.html>
- Consejo Nacional de Rectores. (2019). Informe del Estado de la Nación. p 35. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/informe_estado_nacion_2019.pdf
- Contraloría General de la República. (2001). DFOE-188. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. www.cgr.go.cr.
- Delloite. (2020). Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/responsabilidad-social-y-gobierno-corporativo.html>.
- Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. <file:///D:/Users/hzomer/Downloads/1629-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6934-1-10-20171017.pdf>
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2017). Expresión Comunal, <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/6%20Prensa/6.3%20Revista%20Expresi%C3%B3n%20Comunal/6.3.1%20a%C3%B1o%202017/EXPRESI%C3%93N%20COMUNAL%20-%20>
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2020). www.dinadeco.go.cr
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2020). Preguntas frecuentes. <http://www.dinadeco.go.cr/pf.html>

- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2020). Responsabilidad Social Comunitaria. <http://www.dinadeco.go.cr/rsc.html>
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2013). Guía de capacitación para formular perfiles de proyectos. www.dinadeco.go.cr
- Economía y Negocios. (2019). Top 5 de bancos de Costa Rica por sus activos y depósitos, <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/1297055-330/top-5-de-bancos-de-costa-rica-por-sus-activos-y-dep%C3%B3sitos>.
- Educo (2019). Qué son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. <https://www.educo.org/Blog/Agenda-2030-y-Objetivos-Desarrollo-Sostenible>.
- El Financiero. (2015). ¿Qué es el capital semilla y cómo funciona en el país? <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-el-capital-semilla-y-como-funciona-en-el-pais/Y453Q6T2CBF3XKQWSMD6YT5V7U/story/>
- Espinosa, R. (2017). Ventaja Competitiva, qué es, claves, tipos y ejemplo, <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>.
- Esquivel, E. (2016) ¿Que son las Asadas? <https://www.asadalaangelina.org/single-post/2016/08/01/Que-es-la-ASADA>
- Gil, S. (2020). Economipedia, Microcrédito. <https://economipedia.com/definiciones/microcredito.html>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2017). Valor compartido: Una nueva forma de éxito empresarial. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). La alcanzó al 21,1% de los hogares, <https://www.inec.cr/noticia/la-pobreza-alcanzo-al-211-de-los-hogares>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Dirección de Aguas. (2020) <http://www.da.go.cr/asadas/#:~:text=Las%20Asociaciones%20administradoras%20de%20los,de%20la%20Ley%20de%20Asociaciones>.

ISO 26000: 2010. (2010). Guía de Responsabilidad Social.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

La Nación. (2013). Los encadenamientos productivos. <https://www.nacion.com/opinion/foros/los-encadenamientos-productivos/WDGDCOMTHVHVVAWBSE3LOSG4R4/story/>

La República. (2018). Banco Nacional Impulsa Desarrollo Mediante Estrategia de Sostenibilidad.
<https://www.larepublica.net/noticia/banco-nacional-impulsa-desarrollo-mediante-estrategia-de-sostenibilidad>

López, Fernando (2002). El análisis de contenido como método de investigación.
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

Mans Unides. (2016). Los orígenes de la RSE, desde los años 50 hasta ahora.
<https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc#:~:text=La%20RSE%20surge%20en%20Estados,conflictos%20mundiales%2C%20como%20el%20apartheid.&text=As%C3%AD%20nace%20la%20responsabilidad%20social,moda%20pasajera%20o%20un%20capricho.>

Mercados y Tendencias (2018) ¿Responsables para quién? <https://www.pressreader.com/costa-rica/mercados-tendencias-costa-rica/20180801/282449940308693>.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). Responsabilidad Social.
<https://www.meic.go.cr/meic/web/512/pymes/responsabilidad-social.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). Política Nacional de Responsabilidad Social – 2017-2030). <https://www.meic.go.cr/meic/web/512/pymes/responsabilidad-social.php>

Ministerio de Gobernación y Policía, Instituciones Adscritas, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, (2020) <http://www.mgp.go.cr/adscritas/dinadeco>

Mora R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus. un Nuevo Paradigma para erradicar la pobreza, Economía y Sociedad.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/6754/7916>

Murillo, M. (2019). comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Organización de las Naciones Unidas (2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#:~:text=Adem%C3%A1s%20de%20poner%20fin%20a,el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20sostenido%3B%20adoptar>

Organización Internacional del Trabajo. (2007). Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE). <https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/lang--es/index.htm>

Ortiz P. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

Parra, C. (2019). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

Poder Ejecutivo, República de Costa Rica. Decreto N° 36344-MEIC-MTSS-PLAN. Declaratoria de Interés Público del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. Sistema Costarricense de Información Jurídica, http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NR&nValor1=1&nValor2=69521&nValor3=83540&nValor5=2&strTipM=FA#:~:text=%E2%80%94Que%20la%20Responsabilidad%20Social%20ha,sostenible%2C%20la%20salud%20y%20el

Presidencia de la República. (2017). Gobierno presenta Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2017/06/gobierno-presenta-politica-nacional-de-responsabilidad-social-de-costarica/#:~:text=Con%20el%20fin%20de%20brindar,la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%2C%20as%C3%AD%20como>

Presidencia de la República. (2018). Con el financiamiento de Dinadeco, en los últimos 13 años, las organizaciones de desarrollo han ejecutado 2.600 proyectos para un total de 51.000 millones de colones invertidos. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2018/10/rinden-tributo-a-mas-de-3-mil-asociaciones-de-desarrollo-que-hacen-de-costarica-un-mejor-lugar-para->

APENDICE A

Plan de Acción Política Nacional de Responsabilidad Social

2017-2030

N°	Medida	Prioridad
7.1.1.	Sensibilizar a las empresas y organizaciones sobre el alcance, valores intrínsecos y modelos de gestión orientados a la Responsabilidad Social	Alta
7.1.2.	Fomentar las alianzas público–privadas y las alianzas público-privadas para el desarrollo en el marco de la Responsabilidad Social	Alta
7.1.3.	Promover la presentación de Informes de Responsabilidad Social en base a modelos reconocidos internacionalmente	Alta
7.1.4.	Promover modelos de gestión del impacto social de empresas y organizaciones	Alta
7.1.5.	Activación de las economías y sociedades a nivel local en el marco del desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza	Alta
7.1.6.	Reconocimiento de buenas prácticas en la gestión empresarial y organizacional responsable	Alta
7.1.7.	Seguimiento de la agenda internacional de Responsabilidad Social y desarrollo sostenible	Media
7.2.1.	Lucha contra la corrupción y el fraude	Alta
7.2.2.	Fomento de la fiscalidad responsable	Alta
7.2.3.	Protección de los derechos humanos en la gestión de las empresas y organizaciones, a través de su cadena de suministro y operaciones comerciales	Media

N°	Medida	Prioridad
7.2.4.	Promoción de un Plan Nacional de Empresa y Derechos Humanos	Alta
7.2.5.	Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones	Alta
7.2.6.	Fomento de la publicación de Informes de Responsabilidad Social	Alta
7.2.7.	Promover la publicación de Informes de Responsabilidad Social de empresas públicas y entidades de la administración pública	Baja
7.2.8.	Promover aspectos de transparencia en todos los ámbitos de la gestión de las empresas y organizaciones	Media
7.2.9.	Cumplimiento normativo, eficiencia en la gestión burocrática	Alta
7.3.1.	Promoción del trabajo digno, formalizado y seguro	Alta
7.3.2.	Estímulos para la igualdad de oportunidades y la diversidad en todas sus dimensiones	Alta
7.3.3.	Fomento de la bienestar de los trabajadores en todas sus dimensiones	Media
7.3.4.	Impulso de la conciliación de la vida laboral y personal/familiar	Media
7.3.5.	Inversión en la formación y capacitación	Alta
7.3.6.	Inversión en el empleo joven y la empleabilidad de los jóvenes	Alta
7.3.7.	Inclusión social a través del empleo	Alta

Nº	Medida	Prioridad
7.4.1.	Integración de la Responsabilidad Social en la educación, la formación y en la investigación	Baja
7.4.2.	Acciones de fomento de la investigación y desarrollo e innovación con criterios ambientales, sociales y de buen gobierno	Media
7.5.1.	Vinculación con iniciativas existentes: c-neutralidad, bandera azul, etc.	Alta
7.5.2.	Evitar la contaminación del suelo, aire y agua	Media
7.5.3.	Protección de la biodiversidad	Media
7.5.4.	Mitigación y adaptación al cambio climático y eficiencia energética	Alta
7.5.5.	Prevención y gestión de los residuos	Media
7.6.1.	Mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad	Alta
7.6.2.	Criterios para fomentar la publicidad responsable y evitar la engañosa o abusiva	Media
7.6.3.	Fomento del consumo responsable	Baja
7.6.4.	El etiquetado responsable como mecanismo de información al consumidor	Baja
7.7.1.	Fomentar la incorporación de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en las licitaciones y compras públicas	Media
7.7.2.	Traslación de los principios y prácticas de Responsabilidad Social a lo largo de la cadena de suministro de empresas y organizaciones	Baja
7.7.3.	Fomento del consumo responsable	Baja
7.7.4.	El etiquetado responsable como mecanismo de información al consumidor	Baja

N°	Medida	Prioridad
7.8.1.	Acciones de fomento desde la administración pública, sector privado y académico de la inversión con criterios ambientales, sociales y de buen gobierno	Media
7.9.1.	Vinculación de la Responsabilidad Social con acuerdos comerciales y proyectos de cooperación al desarrollo	Media
7.9.2.	Factor diferencial en la atracción de inversiones	Media
7.9.3.	La Responsabilidad Social como factor en la integración regional centroamericana	Baja
7.9.4.	La Responsabilidad Social de empresas y productos costarricenses en el exterior	Media

APÉNDICE B

Guía del programa *Transformando comunidades* - BNCR

PORTADA				
	CÓDIGO	NOMBRE	EDICIÓN	TIPO
	AN01-PR09RS01	Guía para Aprobar Proyectos Productivos Comunales	2	Anexo
PARTICIPANTES				
<u>RESPONSABLE</u>			<u>UNIDAD ORGANIZACIONAL</u>	
<u>ELABORADO / MODIFICADO POR</u>	<u>Funcionario Experto</u>	Manuel Céspedes Corrales	Sostenibilidad	
<u>REVISADO POR</u>	<u>Validado</u>	Elenita Ugalde Fernández ELENITA UGALDE FERNANDEZ (FIRMA) 	Sostenibilidad	
<u>APROBADO POR</u>	<u>Dueño del proceso/Producto/Sub proceso</u>	Silvia Chaves Herra SILVIA ELENA CHAVES HERRA (FIRMA) 	Sostenibilidad	



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Contenido

1. Propósito, Alcance y Responsabilidades.....	3
2. Definiciones	3
3. Principios Aplicables a la Evaluación:	4
4. Normativa Aplicable:.....	4
4.1 Para las ASADAS	4
4.2 Para las Asociaciones de Desarrollo y equivalentes	5
Artículo 19 de la ley 3859 Sobre el desarrollo de la Comunidad: “El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas quedan autorizadas a otorgar subvenciones , donar bienes o suministrar servicios de cualquier clase a éstas asociaciones, como forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso social y económico del país.”	5
4.3 Para todas las organizaciones	5
5. Comité Evaluador y Aprobador:	6
6. De las Funciones del Comité evaluador y de aprobación.....	7
7. Categorías o necesidades de proyectos productivos.....	7
7.1 Capacitación o Asesoría Técnica:	7
7.2 Compra de Maquinaria, Equipo y Servicios:.....	8
7.3 Compra de Terreno y Desarrollo de Infraestructura:.....	8
8. Requisitos que debe cumplir el proyecto comunal	8
8.1 Mantenimiento	9
8.2 Factibilidad:	9
8.3 Empleabilidad:.....	9
8.4 Proyecto “Bancarizable”:	9
9. Para siguientes fases de los proyectos:.....	9
10. Asignación de fondos de capital semilla	9
10.1 Proyectos desarrollados en conjunto con DINADECO:.....	10
10.2 Proyectos desarrollados solo con el BN:	10
10.3 De los giros o desembolsos:.....	10
10.4 Máximos a los monto solicitados:	11
10.4.1 Proyectos que asume el Banco Nacional en un 100%:.....	11



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

10.4.2	Aporte parcial del capital semilla, con recursos del BN y la asociación:	11
11.	Requisitos a cumplir por los proyectos productivos:	11
Idoneidad (
	11
11.1	Estar al día con DINADECO o con el AyA):	11
11.2	Cédula y Personería Jurídica:	12
11.3	Cédula de Representante Legal:.....	12
11.4	Vinculación:	12
12.	Documentos Relacionados	14
13.	Control de Cambios.....	14



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

1. Propósito, Alcance y Responsabilidades

PROPÓSITO	ALCANCE	RESPONSABILIDADES
La Dirección de Responsabilidad Social, cumpliendo con el principio de transparencia, ha definido como propósito de esta guía dar claridad a los procedimientos de evaluación y aprobación de proyectos productivos comunales que requieran algún incentivo económico para iniciar, fortalecer o expandir un proyecto productivo o negocio que sea comunitario; con un fin único de beneficio comunal a través de la generación de riqueza equitativa, generación de fuentes de trabajo, atención de poblaciones vulnerables y desarrollo comunitario (mejoras a la educación, salud, infraestructura, tecnología y accesibilidad).	La presente guía se aplicará a todos los procesos de evaluación de proyectos productivos y no productivos comunales; particularmente proyectos que hayan completado la etapa de revisión por parte del comité evaluador de los proyectos comunales, previo a la aprobación para asignación de fondos de capital semilla.	<p>Técnicos encargado de revisar proyectos: deberán utilizar este anexo para revisar los proyectos de las Asociaciones de Desarrollo Integral que se presenten al Banco y de todas aquellas otras organizaciones comunales que la normativa vigente permita, al Banco, la aprobación de recursos para capital semilla o complementar un proyecto.</p> <p>Comité Evaluador y Aprobador encargado de evaluar y aprobar: la guía les proporcionará los parámetros básicos para evaluar las propuestas y con base en ello aprobar o rechazarlas.</p>

2. Definiciones

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<i>Proyecto Productivo</i>	Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas y/o organizaciones comunales y los individuos de un colectivo comunal interesados en alcanzar beneficios socioeconómicos y ambientales, para la zona.
<i>Proyecto público o social:</i>	Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG (organización no gubernamental) y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.
<i>ADI</i>	Asociación de Desarrollo Integral.
<i>ADE</i>	Asociación de Desarrollo Específica.
<i>ASADA</i>	Asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales en Costa Rica.
<i>OTRAS ORGANIZACIONES COMUNALES</i>	Cualquier tipo de organización comunal que de acuerdo con la normativa vigente, permita recibir recursos del Banco.
<i>PARI PASSU</i>	Para efectos de este documento se entiende como el proceso por medio del cual se realizan los giros con recursos aportados por la ADI y por el Banco, de forma que el último giro corresponda únicamente a recursos aportados por el Banco. Esto con el fin de utilizar en un 100% la contrapartida de la ADI.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

3. Principios Aplicables a la Evaluación:

En los procesos de evaluación que realice el Comité Evaluador y Aprobador de capital semilla para el desarrollo de proyectos comunales productivos, se tendrá en cuenta los siguientes principios: Buena fe, debido proceso, planeación, igualdad, responsabilidad, economía, celeridad, oportunidad, responsabilidad ambiental, responsabilidad social, selección objetiva, transparencia, sostenibilidad y participación activa de la oficina del Banco que tiene el proyecto ubicado bajo el área de influencia

4. Normativa Aplicable:

4.1 Para las ASADAS

Artículo 2.-

Los bancos del Estado son instituciones autónomas de derecho público, con personería jurídica propia e independencia en materia de administración. Están sujetos a la ley en materia de gobierno y deben actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo, coordinando sus esfuerzos y actividades. Las decisiones sobre las funciones puestas bajo su competencia sólo podrán emanar de sus respectivas juntas directivas. De acuerdo con lo anterior, cada banco tendrá responsabilidad propia en la ejecución de sus funciones, lo cual impone a los miembros de la Junta directiva la obligación de actuar conforme con su criterio en la dirección y administración del banco, dentro de las disposiciones de la Constitución, de las leyes y reglamentos pertinentes y de los principios de la técnica, así como la obligación de responder por su gestión, en forma total e ineludible, de acuerdo con los artículos 27 y 28 de esta ley.

Artículo 11.-

1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.
2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.

Artículo 3.-

AyA mediante convenio suscrito al efecto, previo acuerdo favorable de su Junta Directiva, podrá delegar la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y/o alcantarillados comunales, a favor de asociaciones debidamente constituidas e inscritas de conformidad con la Ley de Asociaciones N° 218 del 8 de agosto de 1939, sus modificaciones y respectivo Reglamento, Decreto Ejecutivo N° 29496-J, publicado en La Gaceta N° 95 del 21 de mayo del 2001. Asimismo, AyA facilitará a las futuras asociaciones el proyecto de estatutos y posteriormente el aval de los mismos, los que deberán ser presentados al Registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción.

Artículo 15.-

La inscripción, organización, plazo de vigencia y personería de la Asociación, entre otros, se regirán por la Ley de Asociaciones N° 218. Corresponde al Registro de Asociaciones del Registro Nacional inscribir las mismas, acreditar su personería y su renovación, debiendo la ASADA presentar ante esta entidad los estatutos y sus modificaciones.

Artículo 16.-



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

La Asociación Administradora deberá tener como únicos y específicos fines: la construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegado por AyA; así como la conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones; vigilancia y control de su contaminación o alteración, por lo que los recursos financieros generados por la gestión del sistema, deberán dedicarse exclusivamente a esos fines.

Artículo 26.-

Las asociaciones pueden adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de cualquier índole y realizar operaciones lícitas de todo tipo, encaminadas a la consecución de sus fines.

Las donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles e inmuebles u otros aportes económicos del estado o sus instituciones, deberán ser fiscalizados por la Contraloría General de la República y debidamente liquidados por la Asociación beneficiaria ante el ente contralor, según los fines previstos y los principios de la sana administración. De no presentarse las liquidaciones correspondientes dentro del mes siguiente al cierre del año fiscal, el ente contralor lo informará de oficio a la administración activa respectiva y a la vez, la asociación que incumpla quedará imposibilitada para percibir fondos del Estado o sus instituciones, hasta que satisfaga la información requerida.

4.2 Para las Asociaciones de Desarrollo y equivalentes

Artículo 19 de la ley 3859 Sobre el desarrollo de la Comunidad: “El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas quedan autorizadas a otorgar subvenciones , donar bienes o suministrar servicios de cualquier clase a éstas asociaciones, como forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso social y económico del país.”

4.3 Para todas las organizaciones

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N. 7428

Artículo 5.- Control sobre fondos y actividades privados

Todo otorgamiento de beneficios patrimoniales, gratuito o sin contraprestación alguna, y toda liberación de obligaciones, por los componentes de la Hacienda Pública, en favor de un sujeto privado, deberán darse por ley o de acuerdo con una ley, de conformidad con los principios constitucionales, y con fundamento en la presente Ley estarán sujetos a la fiscalización facultativa de la Contraloría General de la República. Cuando se otorgue el beneficio de una transferencia de fondos del sector público al privado, gratuita o sin contraprestación alguna, la entidad privada deberá administrarla en una cuenta corriente separada, en cualquiera de los bancos estatales; además llevará registros de su empleo, independientes de los que corresponden a otros fondos de su propiedad o administración. Asimismo, someterá a la aprobación de la Contraloría General de la República, el presupuesto correspondiente al beneficio concedido.

Circular 14300



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Circular con regulaciones aplicables a los sujetos privados¹ que reciben partidas específicas y transferencias del Presupuesto Nacional así como transferencias por beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, de entidades u órganos públicos; o que por disposición de ley, deben presentar su presupuesto para la aprobación de la Contraloría General de la República.

I. Ámbito de aplicación.

1. Las regulaciones contenidas en este documento se aplicarán al sujeto privado que se encuentre al menos en una de las siguientes condiciones:

- c) Que para un determinado año tenga fondos públicos asignados por cualquier monto y que en el año anterior reciba una suma expresada en Unidades de Desarrollo superior a 150,733 UDc).

(Así modificado por la Resolución del Despacho de la Contralora General de las doce horas del catorce de mayo de dos mil siete, publicada en La Gaceta Nro. 101 del veintiocho de mayo del mismo año).

5. Comité Evaluador y Aprobador:

En los procesos de evaluación y aprobación de asignación de fondos de capital semilla, para proyectos comunales productivos y no productivos, el comité evaluador y de aprobación estará conformado por los siguientes funcionarios quienes concurrirán con vos y voto y serán miembros permanentes.

- El Director (a) del Área de Responsabilidad Social de la Institución
- El Gerente (a) de la Oficina más cercana a la comunidad beneficiaria del proyecto comunal productivo.
- Un representante de BN Desarrollo.

NOTA: Todos los miembros del Comité podrá seleccionar un delegado que los represente en la toma de decisiones relacionada con la aprobación o rechazo de los proyectos. La decisión del delegado tendrá la misma validez que el miembro del Comité al que representan.

El Comité Evaluador (o sus delegados), podrán analizar el informe que reciben de parte de la Dirección de Responsabilidad Social (Ficha de Proyecto, Flujo de Caja Projectado realizado por el contador de la organización comunal y cualquier otro documento que respalde el proyecto). Cada miembro del Comité deberá comunicar su decisión mediante correo electrónico.

Cada miembros tendrá plena facultad de citar personas físicas o jurídicas que considere necesarias para cada caso en particular, si lo requirieren para tomar una decisión con respecto a la aprobación o rechazo del proyecto.

¹ Entidades jurídicas de naturaleza privada.

^{c)} Se tomará como referencia el valor promedio anual del periodo anterior de la unidad de desarrollo.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Cada miembro del Comité deberá revisar la documentación proporcionada por la Dirección de Responsabilidad Social y firmar un acta donde aprueben o rechacen los proyectos y donde describa las razones por las que toma su decisión. El Comité Evaluador y Aprobador es el encargado de emitir su criterio para la asignación de fondos de capital semilla a los proyectos comunales productivos. Cada proyecto analizado quedará aprobado por mayoría simple (2 miembros de 3).

6. De las Funciones del Comité evaluador y de aprobación.

- Evaluar y calificar las propuestas presentadas dentro del proceso de selección de manera objetiva.
- Emitir un dictamen con un máximo de 15 días naturales después de haber recibido la documentación del proyecto comunal productivo.
- Velar por el fiel seguimiento de lo establecido en el presente reglamento.
- Realizar las coordinaciones correspondientes, a fin de programar y determinar en el marco del principio de legalidad y transparencia, los montos y beneficios a ser considerados para el desarrollo del proyecto comunal productivo.
 - Establecer el marco regulatorio que genere la autorización de los desembolsos financieros para el otorgamiento de capital semillas de los proyectos comunales productivos
 - Informar sobre los criterios técnicos que sustentan la decisión sobre el proyecto comunal productivo.

7. Categorías o necesidades de proyectos productivos.

El comité utilizará las siguientes clasificaciones, como guía para definir los proyectos comunales productivos a evaluar.

7.1 Capacitación o Asesoría Técnica:

Los proyectos que requieren capacitación considerarán la contratación de expertos, especialistas, asesores o consultores que organicen y guíen a una comunidad en la forma de iniciar un proyecto empresarial, con miras a impulsar el desarrollo de un proyecto productivo que genere empleabilidad. También se considerarán dentro de este campo la producción de materiales que apoyen el desarrollo del programa de capacitación. Inclusive dentro de este concepto se podría contratar personal experto por un tiempo determinado, para que administre el proyecto a tiempo completo o parcial, cuando el proyecto entre en ejecución, el personal experto contratado tendrá la obligación de entrenar a varios miembros de comunidad pertenecientes a la asociación, en el manejo del negocio. El salario para este puesto será el que fije la escala de salarios del Ministerio de Trabajo. Para contratar al personal experto que administre el proyecto la ADI deberá presentar al menos 3 ofertas, al Gerente de la oficina del BN que está dando seguimiento al proyecto y justificar cuál están recomendando, el Gerente aprobará dicha solicitud, mediante un acuerdo justificado, con copia a la Dirección de Responsabilidad Social. En casos muy excepcionales, por ejemplo cuando no existan la capacitación requerida, expertos, especialistas, asesoría técnica, en la zona, o la ADI no conoce donde obtener dichos servicios, la Dirección de Responsabilidad social podrá colaborar a localizar este tipo de servicios y aprobar la contratación de los mismos, para lo cual podrá obtener tres cotizaciones o presentar solo una cotización, justificando la razón de por qué no presenta tres cotizaciones.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Compra de Maquinaria, Equipo y Servicios:

Se apoyarán los proyectos que requieran comprar maquinaria y equipo que impulse el crecimiento del proyecto, siempre y cuando se demuestre que es necesario para impulsar un cambio o mejora a la propuesta productiva o empresarial, o que mejore las condiciones de negocios que ya se tengan. Se consideran toda la maquinaria y equipos técnicos que requiera el proyecto para mejorar su competitividad como por ejemplo transporte, vehículos automotores de cualquier índole que venga a apoyar el desarrollo del negocio, instrumentación técnica, programas computacionales, computadoras y cualquier otra maquinaria y equipo que requiera el proyecto para entrar en ejecución o mejorar la existente.

Cuando se trate de un proyecto para compra de maquinaria, equipo y/o servicios. La oficina que atiende a la asociación comunal será la responsable de comprobar que el giro de recursos verdaderamente fue utilizado según lo solicitó la asociación, aunque el pago se haga directamente al proveedor. Aquí se podrían dar dos escenarios, 100% capital semilla del Banco y/o una parte la asociación y la otra el Banco. Bajo este segundo escenario se girará hasta que la asociación haya cumplido con todos los requisitos acordados y con el aporte de recursos

7.2 Compra de Terreno y Desarrollo de Infraestructura:

El apoyo para infraestructura es para mejoras (remodelación o construcción) en los salones, edificios o propiedades de las organizaciones comunales. En el caso de que la infraestructura sea de alquiler y el proyecto requiera de su compra también será considerada esta acción en la presente categoría. El monto que se solicite al Banco podrá ser usado para cubrir el costo de materiales de construcción, pago de mano de obra, compra de terreno y demás insumos requeridos, de acuerdo con las especificaciones técnicas consignadas en los planos constructivos suscritos por un profesional competente. Si el proyecto se desarrolla en conjunto BN y DINADECO, se harán de acuerdo con los requisitos que apruebe el Departamento Financiero Comunitario de DINADECO para los casos que así lo requiera.

Avalúos y supervisión de los proyectos inmobiliarios y compra de terreno, con recursos del Banco: Cuando se trate de compra de terreno, construcción y/o remodelación de obras. La oficina que atiende a la asociación será la responsable de comprobar que se cumplan todos los requisitos exigidos por la normativa y leyes vigentes y se hayan cumplido los aportes de las partes. Una vez cumplido lo requerido se puede proceder con el depósito de capital que corresponda

Podría darse el caso de que la Dirección de Responsabilidad Social solicite la colaboración de un perito del Banco para que realice un avalúo del terreno a comprar y una estimación del valor de obra a construir. Además, ese perito, podrá supervisar la construcción y o remodelación de la obra e instruir a la Gerencia que atiende a la asociación si puede o no proceder a girar.

El desarrollo y/o construcción del proyecto no se podrá realizar bajo el esquema de administración por medio de la misma asociación. Deberá ser desarrollado y/o construido por un tercero que puede ser una persona física o jurídica debidamente inscrita en el colegio profesional respectivo, estar al día con el colegio, con la CCSS y con el Ministerio de Hacienda. Todos estos requisitos deberán ser solicitados por las asociaciones y presentarlos en original directamente al Banco.

8. Condiciones que debe cumplir el proyecto comunal.

El Comité Evaluador y Aprobador deberá verificar que el proyecto comunal productivo cumpla con las siguientes variables para ser candidato a aprobación de fondos de capital semilla.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

8.1 Mantenimiento

Todo proyecto presentado al Banco debe recibir el mantenimiento adecuado, una vez puesto en funcionamiento el beneficiario final (sea la Asociación de Desarrollo, Unión Cantonal, ASADA u otro tipo de organización comunal o un tercero) deberá comprometerse a darle mantenimiento al proyecto, de forma que este se mantenga en el tiempo. **Como requisito imprescindible debe permanecer en funcionamiento en un período de dos años para garantizar su continuidad.** El beneficiario final deberá comprometerse con todos los actores involucrados a darle mantenimiento al proyecto. Para que éste sea sostenible en el tiempo, un porcentaje significativo de las ganancias deberá ser reinvertido en el proyecto.

8.2 Factibilidad:

Según los resultados obtenidos en la Ficha Técnica aquellos proyectos cuyas notas estén en un rango entre 80 y 100 presentan condiciones adecuadas para tener acceso a los fondos de capital semilla. Aquellos cuyo resultado esté entre 70 y 79, serán proyectos que deben realizar ajustes para que vuelvan a ser objeto de análisis por parte del comité revisor. Los proyectos con calificaciones entre 60 y 69 deberán realizar un replanteamiento del proyecto. Los Proyectos con calificación menor a 60 serán rechazados.

8.3 Empleabilidad:

Proyectos productivos que impulsen la creación de empleos en la comunidad que se ve beneficiada con éste, de forma que se procure un mayor impacto socioeconómico. Por otra parte, se deberá promover la vinculación de encadenamientos productivos asociados al proyecto madre a beneficiar.

8.4 Proyecto "Bancarizable":

Se priorizarán aquellos proyectos que requieren de una inyección de capital semilla para arrancar un negocio o para hacerle crecer, de forma que dicho proyecto pueda convertirse en un cliente de Banca de Desarrollo. Para este criterio se debe buscar apoyo del gerente del BN cuya oficina se localice o tenga interés y capacidad de participar en la comunidad a beneficiar, así como los especialistas en BN Desarrollo.

9. Para siguientes fases de los proyectos:

En caso de considerar una siguiente fase para un proyecto ya aprobado es indispensable que se cuente con el aval total del gerente de la oficina que originalmente aprobó la primera fase, por cuanto es la persona del Comité Evaluador y Aprobador que mayor conocimiento tiene del proyecto y de los responsables de éste, pues son sus clientes. Para que el Gerente de la oficina pueda aprobar la ejecución de fases siguientes es necesario que:

- Confirme que el proyecto requiere de esa segunda fase de apoyo para afianzar el proyecto productivo como una Pyme.
- Que puede vincularlo con la estrategia de negocios de la oficina en cuanto a la colocación de otros productos y servicios del Banco.
- Pueda generar encadenamientos productivos que beneficien a la comunidad.

10. Asignación de fondos de capital semilla.

El comité deberá considerar los siguientes rangos para la aprobación de fondos de capital semilla como aporte al desarrollo de proyectos comunales productivos.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

10.1 Proyectos desarrollados en conjunto con DINADECO:

El programa de emprendimientos comunales productivos que se desarrollen con DINADECO no pretende convertirse en un programa asistencialista. Por lo anterior, para apoyar económicamente a los proyectos que ingresen por esta vía se ha fijado como punto de partida el tope de un 40% del costo total del proyecto, pero dependiendo de los casos se puede ampliar o disminuir el margen de lo cubierto por el Banco. Ese margen será aprobado por el Comité evaluador y aprobador y dependerá también del aporte de DINADECO al proyecto. En cuanto a los giros que el BN aporte en la alianza con DINADECO se mantendrá la operativa establecida en el punto 9.3 De los giros o desembolsos.

10.2 Proyectos desarrollados solo con el BN:

Para los casos de los proyectos que el BN trabaje solo, los montos podrán cubrir hasta el 100% del costo total del proyecto. Es importante analizar que si el proyecto tiene un costo elevado, superior a los 30 millones de colones, se deberá indicar a la Asociación que el proyecto debe desarrollarse por etapas, debido a que el Banco no va a cubrir el 100% del costo total del proyecto en un mismo año. En caso de que el proyecto no sea financiado al 100% por el Banco, la asociación deberá aportar la diferencia con recursos propios para cubrir el costo total del proyecto e indicar al Banco en cuanto tiempo pueden reunir la suma requerida. Si existe la alternativa de buscar fondos de otras organizaciones y/o fuentes de recursos como por ejemplo: DINADECO, INDER, BCIE, BID, embajadas entre otros; se utilizará los periodos que cada entidad tenga establecidos dentro de sus procedimientos.

Para proyectos que superen los 130 millones de colones, medidos en UDEs, se deberá cumplir con lo estipulado según la normativa vigente y el oficio de la Contraloría General de la República, número 14300, de fecha 18 de diciembre 2001 (DFOE-189).

La asociación comunal que reciba estos recursos deberá abrir una cuenta electrónica en colones y/o dólares en la oficina del BN de su elección, que llamaremos cuenta especial XXXXXXXX, destinada únicamente para la administración y control de los recursos del Banco. Los pagos del proyecto se girarán a dicha cuenta y se solicitará al Gerente de la oficina seleccionada que proceda a congelar el 100% del monto depositado.

Las cuentas que se abran deberán ser mancomunadas con al menos 2 firmas, el tesorero y la persona que tenga la representación judicial y extrajudicial de la asociación. y cumplir con los requisitos establecidos por el Banco para la apertura de cuentas.

Para cumplir con la normativa establecida por la Contraloría General de la República, toda organización que reciba presupuesto del Banco en el marco del Programa Transformando Comunidades; deberá mantener dos cuentas activas con el BN. Una donde se reciba el monto donado por concepto de capital semilla y otra donde se deje evidencia de la operativa normal de la Organización o del Proyecto. Adicionalmente, la organización beneficiada trasladará sus operaciones y capital a esta segunda cuenta en el BN.

11. De los giros o desembolsos:

Para poder girar, la asociación deberá presentar 3 facturas proforma o cotizaciones y presentarlas a la oficina respectiva, indicando por escrito cuál fue el proveedor escogido y por qué motivo ha sido seleccionado; por ejemplo: calidad, precio, tiempo de entrega, etc. La gerencia de la oficina a cargo dará el Vo.Bo. para descongelar el monto que requiera el giro. De no cumplirse con este procedimiento no se podrán realizar los



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

giros hasta que se cumplan estos requisitos. La oficina donde se abrió la cuenta especial será la responsable de asegurar que ésta contenga las restricciones y que se cumplan según lo acordado, para poder girar los recursos.

Los giros siempre se deberán hacer a la cuenta del proveedor del bien o servicio contra la presentación de la factura aprobada por la ADI o ASADA y el número de la cuenta del proveedor. De esta forma se asegura que los recursos sean utilizados de acuerdo con el plan de inversión.

Máximos a los monto solicitados:

Las restricciones se refieren prioritariamente a los montos máximos que se le pueden solicitar al Banco. Puede que en un proyecto signifique un monto elevado con relación al presupuesto que el Banco tenga disponible para otorgar en el Programa. De ser así, la Dirección de Responsabilidad Social evaluará dicha solicitud, ya sea para disminuir el monto solicitado hasta un nivel manejable, o bien para rechazar la propuesta, por no contar con presupuesto disponible. En caso de que el proyecto sea de extremo interés para el Banco, se analizará la posibilidad de apoyar dicho proyecto aunque los montos sean elevados

Proyectos que asume el Banco Nacional en un 100%:

Para los casos donde los proyectos son asumidos en su totalidad por el BN, los montos a cubrir pueden llegar hasta un tope de 30 millones de colones por proyecto. De requerirse un monto mayor, se deberá justificar:

- a) el costo/beneficio del proyecto que justifique la inversión del Banco. La justificación deberá estar respaldada por un estudio técnico, aprobado por el Comité Evaluador.
- b) Garantizar que son productivos y/o promueven el desarrollo de emprendimientos alrededor del proyecto (encadenamientos)
- c) Asegurar la posibilidad de bancarizados o absorbidos por el BN desde BN Desarrollo.

Aporte parcial del capital semilla, con recursos del BN y la asociación:

Cuando el proyecto supere los 30 millones de colones, la ADI deberá aportar la contrapartida necesaria para completar el costo total del proyecto, cuando éste no cumpla con los puntos a,b,c del punto 9.4.1 (excepto en aquellos casos donde si se cumplan).

El plazo para el aporte se negociará con la asociación comunal de acuerdo con la situación financiera de la misma. El aporte de la asociación se depositará en una cuenta nueva de la asociación que se llamará XXXXXXXX, no en la cuenta especial que se abrirá para recibir el aporte del Banco, ni en la (s) cuenta (s) que tenga la ADI para cubrir el giro normal de su operación.

Se dará un tiempo prudencial para que la asociación reúna el aporte que le corresponde, ambos aspectos serán aprobados por la Gerencia de la oficina que atiende a la asociación y la Dirección de Responsabilidad Social, podría darse ampliación del plazo, a solicitud de la asociación, debidamente justificada, misma que también será aprobada por ambas instancias del Banco. Cuando la asociación complete el porcentaje que le corresponde se procede con los giros siguiendo el sistema *pari passu*.

12. Requisitos a cumplir por los proyectos productivos:

12.1 Idoneidad (Estar al día con DINADECO o con el AyA):

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal que estén tramitando los proyectos deberán estar al día con DINADECO; así mismo, las ASADAS deberán cumplir con esta condición con Acueductos y



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Alcantarillados (AyA). Esto significa que deberán demostrarlo con el debido certificado que lo compruebe.

En el caso de las Asociaciones de Desarrollo, el certificado los solicitan en las Sedes Regionales de DINADECO donde les corresponda por zona geográfica. Aquellas que no hayan entregado la documentación oficial que les solicita DINADECO (informe económico, informe de liquidación de recursos y plan de trabajo) no se encuentran al día, por lo que no se les recibirán solicitudes para el apoyo de proyectos, ya que carecerán de la debida certificación; es decir, los convierte en entidades morosas que no son aptos para recibir fondos de capital semilla del BN.

En el caso de las ASADAS deberán demostrar están debidamente registradas y activas en el AyA y con el convenio al día.

12.2 Cédula y Personería Jurídica:

Las Asociaciones Comunales y las ASADAS deben tener la cédula jurídica y personería jurídica vigentes. No se recibirán proyectos de las agrupaciones mencionadas cuyos documentos se encuentren vencidos a la hora de realizar la visita de campo.

12.3 Cédula de Representante Legal:

La Asociación comunal y las ASADAS deberá entregar al encargado de la Dirección de Responsabilidad Social la copia de la cédula de identidad de su máximo representante; es decir, el presidente de la Junta Directiva de la Asociación o la ASADA

12.4 Vinculación:

Obligatoriamente la organizaciones que presenten solicitud de proyectos deberá tener sus cuentas con el Banco Nacional y utilizar los productos y servicios que éste brinda, de acuerdo con las posibilidades de cada organización.

12.5 Presentar un plan de inversión y gastos detallado

Las organizaciones deberán presentar una matriz o cuadro de actividades donde se detalle la ruta de acción a trazar para el proyecto y cuánto va a costar. Con este plan se conocerá qué es lo que se necesita para llevar a cabo el proyecto y su costo real. El plan de inversión y gastos servirá para tener claro cuáles son las mejores alternativas disponibles para coseguir los recursos que se necesitan para la compleción del proyecto. Mediante el plan de inversión y gastos se analizará la viabilidad de proyecto.

El plan deberá ser muy detallado y riguroso; ya que debe contener todas las inversiones y gastos en los que se deberá incurrir para poner en marcha el proyecto productivo o negocio. Entre más detallado sea, más serán las probailidades de no dejar por fuera ningún aspecto económico que sea necesario. En este sentido, cuantificar todas las necesidades del proyecto es un requisito para obtener una valor económico ajustado a la realidad. En esas necesidades se deben considerar las compras que se necesiten hacer, los alquileres de elementos que necesite el proyecto como apoyo o cualquier tipo de gasto que se requiera para poner en funcionamiento el proyecto.

Es importante que el plan de inversión sea realista, tanto las valoraciones económicas como los plazos que se fijen para desarrollar el proyecto. Un mal cálculo podría afectar los costos y por consiguiente la viabilidad del proyecto, visto como el apoyo económico que puedan recibir del BN; ya sea en capital semilla o por un plan de financiamiento.



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Aspectos a considerar en el plan de inversión:

- a. **Gastos de Constitución** necesarios para que el proyecto cumpla con la legislación vigente relacionada con el tipo de negocio a desarrollar; ejemplo: gastos de notario, inscripciones en el registro, licencias o permisos para operar; derechos de marca, etc.
- b. **Los Bienes** que formarán parte de las actividades del proyecto o negocio. En este caso pueden ser de dos tipos:
 - a. **Bienes Inmaterial** como patentes, compra de software, desarrollo de aplicaciones informáticas, compras de créditos, etc.
 - b. **Bienes Matriales** como terrenos, construcción o compra de instalaciones, maquinaria, vehículos, equipo informático, etc.
- c. **Los Activos Circulantes** que se requieren para el proceso productivo del proyecto; es decir materia prima o mercancías que se requieran para comenzar a funcionar el negocio, se puede incluir el efectivo para poner afrontar los gastos de los primeros meses de actividad (pago de planillas o proveedores)

12.6 Facturas Proforma

Asociado con el plan de inversión, cada organización deberá presentar copias de las facturas proforma que evidencien lo detallado en el plan de inversión. Es necesario que dichas facturas las acompañen de un pequeño informe donde detalle cuál es la proforma que más se ajusta a la realidad del proyecto, las necesidades y capacidades de administración de la organización (ADI o ASADA).

12.7 Permisos y planos

Para aquellos casos en los que el proyecto desarrollará una obra de infraestructura será necesario que presenten lo permisos de construcciones requeridos, así como los planos aprobados. Cuando los costos de estas acciones se incluyan en el plan de inversión; se podrá aprobar y depositar la totalidad del proyecto, pero se descogelarán únicamente los montos necesarios para cumplir con la obligación de cancelar permisos, licencias y honorarios de profesionales para que la organización presente al BN los permisos de construcción aprobados así como los planos aprobados por el Colegio de Ingenieros.

12.8 Apertura de cuentas

Abrir una cuenta electrónica de ahorro, llamada cuenta especial XXXXXX, donde se depositarán los recursos aportados por el Banco, estos recursos no se pueden trasladar a otras cuentas de la organización. De esta cuenta saldrán todos los pagos para el proveedor respectivo, así se le da trazabilidad al uso de los recursos aportados por el Banco. La cuenta especial contendrá los requisitos y/o restricciones previas a desembolso, acordadas entre la asociación comunal o ASADA y el Banco. La oficina que atiende el proyecto es la responsable de llevar dichas restricciones a la cuenta o montar un control en caso de que sea necesario y de dar por cumplidas los requisitos y/o restricciones cuando se inicien los giros. Estas responsabilidades estarán a cargo del Gerente de la Oficina. Las cuentas de la asociación deben ser mancomunadas, al menos 2 firmas: Presidente y Tesorero. Adicionalmente, la Asociación Comunal y/o ASADA deberá mantener una segunda cuenta activa que se utilice el procesos normales de la gestión del proyecto, con ello se evidenciará el trabajo que realizan como negocio. Paralelamente, la asociación comunal y/o ASADA deberá tener otra cuenta electrónica donde depositará todos los otros recursos que reciba de cualquier fuente, incluidos los de DINADECO



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

12.9 Otros aportes de las ADIS o las ASADAS

Identificación del aporte (para aquellos casos cuando existan otros aportes adicionales): Consiste en determinar la fuente del origen del aporte por parte del cliente, quien debe declarar bajo fe de juramento el medio, actividad o esfuerzo por medio del cual se obtiene el aporte. Esta declaración debe ser incluida ya sea en el formulario o en la carta de solicitud que para el caso de personas jurídicas deberá ser firmada por el representante legal. Lo anterior aplica para todo aporte mayor o igual a diez mil dólares o su equivalente en colones. El cliente debe demostrar y suministrar evidencia del aporte, es decir, que sea verificable, cuantificable y se pueda revelar su origen, indicar el medio, forma, fuente bajo el cual lo obtuvo.

12.10 Contrataciones

Consanguinidad y parentesco: Las asociaciones y/o ASADAS que obtengan capital semilla del BN para desarrollar un proyecto, no podrán contratar bienes y/o servicios de los cónyuges, compañeros o compañeras en unión de hecho de los miembros de la Junta Directiva de la asociación o la ASADA, ni con los parientes por consanguinidad o afinidad hasta tercer grado inclusive. Tampoco se podrá contratar bienes y/o servicios con los miembros de la Junta Directiva.

12.11 Presentar un plan de negocio

Los planes de negocio podrán ser realizados por terceros como por ejemplo: Universidades, fundaciones, ONGs y/o cualquier otra persona jurídica o física con la capacidad demostrada de aportar este tipo de estudios.

13. Documentos Relacionados

CÓDIGO	NOMBRE
PR09RS01	Programa de emprendimientos comunales.

14. Control de Cambios

TEMA	EDICIÓN	ORIGEN DEL CAMBIO
------	---------	-------------------



FD12-PR31MC01, Control de formato para anexo, Edición 3.

Se crea guía para aprobar proyectos productivos comunales, y se incorpora la sección 8.5 Para una Segunda Fase


N/A

Actualización de procedimiento

APÉNDICE C

Procedimiento del programa *Transformando comunidades*

Banco Nacional de Costa Rica

		Proceso	CGRS01
		Procedimiento	Programa Transformando Comunidades
Propósito		Alcance	Puesto
Contribuir con la disminución de la pobreza (ODS 1) a través de la generación de empleo, por medio de la creación y desarrollo de pequeñas empresas comunales		Todas las comunidades del país que cuenten con una Asociación de Desarrollo Integral o Específica activa y al día con DINADECO, ASADAS debidamente registradas en el AyA.	N/A
Secuencia	Actividades / Criterios	Responsable	
1	Planificación:		
1.1	Realizar una recopilación de iniciativas de proyectos productivos (o no productivos) que beneficien a las comunidades donde el Banco opera, ya sea desde una perspectiva económica, social, ambiental, educativa o cultural. Las fuentes de esta búsqueda son principalmente: DINADECO, Gerentes de las oficinas del EN, Gerencia General del ENCR, Junta Directiva General y Asociaciones de Desarrollo Integral (ADIs) o Asociación de Desarrollo Específicas (ADEs) y ASADAS que contacten al Banco directamente. Pueden incluirse las Asociaciones sociales de base con las que se haya trabajado proyectos en otras ocasiones.	Ejecutivo de Sostenibilidad	

1.2	<p>PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS: Realizar una valoración de los proyectos recopilados, mediante visitas de campo, para verificar su participación en el Programa Transformando Comunidades. Para ejecutar estos proyectos se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completar el RE01-PR09RS01 "Ficha de Proyectos Productivos" 2. Solicitar: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Flujo de caja proyectado del proyecto. Se debe calcular mes a mes hasta alcanzar un año plazo como mínimo, máximo 3. 2.2 Estados financieros de las asociaciones sociales de base del último año. 3. Revisar: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Cédula Jurídica y Persona Jurídica que esté al día 3.2 La cédula de identidad del representante legal de la organización. 3.3 La Certificación de DINADECO o del AyA haciendo constar que la organización está al día con la institución correspondiente. (estado de idoneidad). 3.4. Plan de compras. (presupuesto). 4. Si el proyecto viene por la vía de DINADECO se utilizará únicamente la documentación que dicha institución solicita y no los requerimientos del Banco. 	Ejecutivo de Sostenibilidad	
1.3	<p>PARA PROYECTOS NO PRODUCTIVOS: Realizar una valoración de los proyectos recopilados, mediante visitas de campo, para verificar su participación en el Programa Transformando Comunidades. Para ejecutar estos proyectos se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completar el RE01-PR09RS01 "Ficha de Proyectos Productivos" 2. Justificación del proyecto. Se debe especificar los beneficios que tendría el banco al apoyar el proyecto no productivo. Éste deberá tener un impacto positivo en la comunidad beneficiada con el proyecto. 3. Revisar: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Cédula Jurídica y Persona Jurídica que esté al día 3.2 La cédula de identidad del representante legal de la ADI o ADE 3.3 La Certificación de DINADECO haciendo constar que la ADI ADE o sus estructuras superiores están al día con esta institución. (estado de idoneidad). 3.4. Plan de compras. (presupuesto). 	Ejecutivo de Sostenibilidad	

1.4	<p>PARA PROYECTOS ESPECIALES: Estos son proyectos que tratan de cubrir necesidades sociales, ambientales, económicos y fortalecimiento técnico de diversa índole en el país. Se genera únicamente por:</p> <p>a. Solicitudes interinstitucionales analizadas y aprobadas por la Gerencia General y/o la Junta Directiva General. b. Requerimientos directos de la Gerencia General o la Junta Directiva General.</p> <p>Para ejecutar estos proyectos se requiere:</p> <p>1. La aprobación y autorización de la Gerencia General o la Junta Directiva General para ejecutar el proyecto. 2. La nota enviada por al institución que plantea la solicitud de ayuda (cuando proceda). 3. Retizar: 3.1. Cédula Jurídica y Personería Jurídica que esté al día 3.2 La cédula de identidad del representante legal de la organización. 3.3 La Certificación de DINADECO haciendo constar que está al día con esta institución. (estado de idoneidad). 3.4. Plan de compras (presupuesto).</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
1.5	<p>PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS O NO PRODUCTIVOS: Seleccionar aquellos proyectos que cumplan con las condiciones de elegibilidad establecidas en: AN01-PR09RS01 "Condiciones para Aprobar Proyectos Comunales"</p> <p>PARA PROYECTOS ESPECIALES: Proceder de conformidad con las instrucciones generadas por la Gerencia General o la Junta Directiva General.</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
2	Ejecución:		

2.1	<p>PARA LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS O NO PRODUCTIVOS: Enviar un correo a los 3 integrantes del Comité Evaluador y Aprobador (por cada proyecto que cumpla con las condiciones establecidas en el AN01-PR09RS01) para que puedan analizarlo y decidir si aprobarlo, postponerlo o rechazarlo.</p> <p>El correo que se les envíe debe contener:</p> <p>1. <u>Para los Proyectos Productivos:</u> a. RE01-PR09-RS01 "Ficha de Proyectos Productivos" b. Flujo de Caja Projectado y c. Estado Financieros de la Asociación. d. Plan de compras. (presupuesto)</p> <p>2. <u>Para los Proyectos No Productivos:</u> a. RE01-PR09-RS01 "Ficha de Proyectos Productivos" b. Justificación elaborada por Sostenibilidad. c. Plan de compras. (presupuesto)</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
2.2	<p>PARA LOS PROYECTOS ESPECIALES: Los proyectos especiales aprobados por la Gerencia General y/o la Junta Directiva General no requiere aprobación del Comité Evaluador, por consiguiente se debe proceder de conformidad con el punto 3 para formalizar el proyecto.</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
2.3	<p>PARA LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS O NO PRODUCTIVOS: El encargado del Programa Transformando Comunidades enviara la documentación vía correo a los miembros del Comité Evaluador y Aprobador, posteriormente éste deberá enviar respuesta por medio de un correo electrónico al Encargado del Programa de Transformando Comunales, donde notifique su criterio con relación al proyecto (aprobado, rechazado o postpuesto). Emitir el criterio en el acta RE05-PR09RS01 "Informe de seguimiento"</p>	Comité Evaluador y Aprobador	X

2.4	<p>PARA LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS O NO PRODUCTIVOS: Comunicar la respuesta del Comité Evaluador a la organización social de base o DINADÉCO (cuando corresponda).</p> <p>a) Si la respuesta es <u>Negativa</u>, se les informará las razones por las cuales la iniciativa del proyecto no puede ser considerada.</p> <p>b) Si la respuesta es <u>Recomendar Mejoras</u>, se les informará cuáles son los aspectos que deben mejorar antes de volver a ser visitados por el encargado del programa</p> <p>c) Si la respuesta es <u>Positiva</u> se coordinará con la organización social de base que debe firmarse el Acuerdo de Compromisos e informarle el monto aprobado por el ENCR.</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
3	Formalización:		
3.1	Firmar el RE03-PR09RS01 "Acuerdo de Compromisos". Ante el presidente de la Junta Directiva de la organización social de base se deberá leer todo el contenido del Acuerdo, para dejar claro cuáles son los compromisos, implicaciones legales, derechos y deberes de cada parte en la ejecución del proyecto.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
3.2	<p>PARA LOS DEPÓSITOS: Realizar un único depósito a la cuenta que el Banco Nacional apertura a la Asociación de base para el manejo exclusivo de esos fondos, los cuales deberán quedar congelados al momento del depósito. Para hacer el depósito se deberá enviar un correo electrónico a Pagos-USAI. Se debe utilizar el RE03-PR114OB02 Pago de Proveedores Casa Matriz y seguir las indicaciones que se esgriman en los documentos.</p> <p>El correo debe enviarse a Pago-USAI antes de medio día y se les debe solicitar una impresión de pantalla del movimiento efectuado, para posteriormente reenviarlo al correo de Planificación y desarrollos contables, con copia a la jefatura de presupuesto y a la ejecutiva que lleve el control del centro de costos de la Sostenibilidad. En dicho correo se les debe indicar que se realizó el movimiento a las asociaciones para que éste quede debidamente registrado en el SFB con la misma fecha del día del depósito.</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad	
4	Seguimiento:		

4.1	Ejecutar visitas de seguimiento del proyecto para valorar su evolución. Documentar cada visita en el registro RE05-PR09RS01 "Informe de Seguimiento del proyecto". Una vez efectuada la visita se deberá incluir la fecha y lo visto de manera general, en el RE10-PR09RS01 "Control visita a proyectos comunales". De manera que este registro se cuantifique en el control de visitas realizadas durante todo el año.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
4.2	Según los hallazgos plasmados en el RE05-PR09RS01 "Informe de Seguimiento de proyectos" se procede a confirmar la ejecución del proyecto para proceder a liberar el presupuesto congelado en la cuenta de la organización social de base. Cuando se encuentre alguna inconsistencia la organización social de base deberá de justificarla, hasta no solventarla los fondos permanecerán congelados.	Ejecutivo de Sostenibilidad y Jefatura Sostenibilidad	X
4.3	Producto no Conforme: el proyecto pasará a ser un producto no conforme cuando este sea abandonado sin previa justificación.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
4.4	Reintegrar los Fondos donados. En caso de que el proyecto se transforme en un Producto no Conforme se procederá a negociar con la organización social de base el reintegro del 100% de los fondos recibidos en su cuenta con el ENCR. a. Si la organización social de base acepta devolver los fondos se procede al término del Acuerdo de Compromisos mediante el RE06-PR09RS01 "Finiquito de Acuerdo de Compromisos" y al reintegro de los fondos donados mediante el RE07-PR09RS01 "Ingreso por Recuperación del Gasto". b. Si la organización social de base rechaza devolver los fondos se procede a notificar a la Dirección Jurídica para comenzar con los trámites legales que correspondan.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
4.5	Mantener las visitas de seguimiento para cada proyecto para evaluar el avance. El tiempo según la circular de la Contraloría General de la República No. 14299 del 18 diciembre de 2011, consecutivo DFOE-188, se establece que el periodo de fiscalización de los proyectos dependerá del tiempo que requiera el proyecto en entrar en ejecución, dependiendo la naturaleza de la actividad del proyecto. La cantidad de visitas dependerá de la complejidad del proyecto y el desenvolvimiento del encargado del proyecto. A lo largo del año se irá completando un registro RE10-PR09RS01 "Control de Visitas Proyectos Comunales" donde se contabilicen el total de visitas realizadas por proyecto.	Ejecutivo de Sostenibilidad	

5	Evaluación:		
5.1	Realizar un informe final de cierre del proyecto, donde se evalúen los impactos generados. Utilizar el RE05-PR09RS01 "Informe de Seguimiento". Entregar el informe a la jefatura de Sostenibilidad y al Gerente de la comunidad beneficiada.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
5.2	Documentar los resultados finales en el Informe de Sostenibilidad del Banco.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
6	Fase Complementaria:	Ejecutivo de Sostenibilidad	
6.1	Analizar si el proyecto en ejecución requiere de una fase siguiente de apoyo para su desarrollo. Dependiendo de la envergadura del proyecto, su impacto en la comunidad y las necesidades que presente para reforzar su cimentación como ppuse, es válido valorar el desarrollo de una siguiente fase del proyecto ya aprobado.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
6.2	Solicitar a la organización social de base lo siguiente: a. Una carta firmada por el presidente de la organización dirigida al Gerente de la oficina que participó en la aprobación del proyecto original. En la carta debe explicar las razones que justifican el desarrollo de esa siguiente fase. b. Un Plan de compras que justifique el desarrollo de esa fase del proyecto ya aprobado.	Ejecutivo de Sostenibilidad	
6.3	Someter a revisión los documentos enviados por la organización social de base. Enviar vía correo electrónico los documentos al Gerente de la oficina que participó en el Comité Evaluador y Aprobador de la primera fase del proyecto. Solicitar su criterio técnico como asesor financiero para avalar o rechazar el desarrollo de la siguiente etapa. Emitir su criterio en el registro RE11-PR09RS01 Acta de aprobación del proyecto.	Ejecutivo de sostenibilidad y Gerente de la oficina que participó en la aprobación de la primer fase del proyecto	

6.4	<p>Completar la aprobación de la siguiente fase del proyecto. Una vez recibido el criterio técnico del Gerente se procede de acuerdo con su posición:</p> <p>a. Si considera que el plan de compras presentado por la organización social de base requiere ajustes se le notificará a ésta vía correo los ajustes que deberán realizar hasta completar los cambios solicitados por el Gerente de la oficina.</p> <p>b. Si considera que el plan de compras es correcto y la siguiente fase puede proceder, se ligará entonces con la estrategia de negocios del Banco, se procede a emitirle el RE11-PR09RS01 Acta de aprobación del proyecto a la jefatura de Sostenibilidad para que complete la aprobación del proyecto y la utilización de los recursos para el fin definido.</p>	Ejecutivo de Sostenibilidad y Jefatura de Sostenibilidad	
6.5	Volver a la etapa 3 Formalización y continuar con el proceso normal del procedimiento.		