

Experiencias Iniciales - VIVA

DIÁLOGOS, PUENTES, ALIANZAS

Contenido

	Pág.
VIVA Existe, por Peter Fuchs, Presidente VIVA.....	5
Consideraciones sobre VIVA, Julio Moura, Presidente de GrupoNueva	7
Consideraciones sobre VIVA, Brizio Biondi-Morra, Presidente AVINA	9
Experiencias VIVA en Costa Rica	13
• Tratamiento de Aguas Servidas en Manzanillo	16
• Macadamia de Costa Rica S.A. Presenta Primer Proyecto AVINA	18
• Marco Descriptivo de Alianza para la Construcción de Viviendas Económicas en Centroamérica	20
Experiencias VIVA en Chile	24
• Forestación Asociativa (FAS)	27
• Centro de Formación y Desarrollo de Terranova S.A.	30
• Organizaciones de la Sociedad Civil Elaboran Reportes de Sustentabilidad	33
Experiencias VIVA en el Perú	35
• Voluntariado Corporativo en AMANCO del Perú	38
• Concurso de Plan de Negocios	41
• Un Sistema Alternativo de Riego Comunal	43
Experiencias VIVA en Argentina	45
• Voluntarios Corporativos en AMANCO Argentina	48
• Provisión de Agua Potable en la Patagonia	51

VIVA Existe

POR PETER FUCHS / PRESIDENTE VIVA

El año 1994, cuando todavía era director general del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), estaba convencido de que después del fin de la Guerra Fría tendríamos que buscar nuevas soluciones para evitar conflictos armados. El desarrollo más sostenible de las sociedades, que crearía mejores condiciones de vida, podría convertirse en una de las claves más importantes para dar con nuevas soluciones, pero ¿quién podría contribuir a este desarrollo? ¿Los gobiernos? Hasta cierto punto, sin duda. Sin embargo, los gobiernos por sí solos no lo habían logrado en el pasado ¿El sector privado? Teóricamente, la globalización tendría el potencial de acercar a los distintos sectores de la sociedad. Sin embargo, el capitalismo se encontraba en una especie de euforia después de la caída de la economía planificada. El neoliberalismo y una mentalidad centrada únicamente en el beneficio a corto plazo habían colmado de inmediato el vacío existente. No se podía esperar que este sector privado fuera a adquirir un compromiso social, a comprometerse generosamente ¿El estado y el sector privado juntos? Esta alianza ya había existido desde hacía cierto tiempo pero en vez de aportar nuevas soluciones, a menudo ayudaba a consolidar los infructuosos sistemas de subvención y nepotismo entre política y “oligarquía”.

Lo realmente novedoso después del fin de la Guerra Fría fue el despertar de la sociedad civil. A nivel mundial, comenzó a unirse a través de miles de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) e iniciativas civiles y a movilizarse alrededor de los asuntos relevantes de la sociedad.

¿Qué sucedería entonces si el sector privado y la sociedad civil encontraran una forma de cooperación, una alianza nunca antes establecida, para movilizar las mejores fuerzas de estos dos sectores de la sociedad?

En círculos internacionales, comencé a pensar en voz alta sobre esta posible alianza. Si bien el tema tuvo su resonancia y despertó mucho interés, después de dos años me di cuenta que casi nadie estaba dispuesto a dar los primeros pasos concretos.

Fue en ese momento que casualmente leí algunos artículos de prensa donde Stephan Schmidheiny exponía su pensamiento que parecía apuntar a la misma idea. Ya durante las primeras conversaciones que mantuvimos comprendí que él estaba muy adelantado y que aspiraba a una cooperación concreta entre el sector privado y la sociedad civil en un sentido empresarial. Acababa de crear AVINA con el propósito de complementar las actividades empresariales de GrupoNueva. Ya en aquel momento llamaba este concepto “VIVA, ¡Visión y Valores!”.

Cuando Stephan me invitó a acompañarle en el desarrollo de AVINA, acepté con mucho entusiasmo. Si un día lográramos realizar la idea de VIVA, se podría intentar crear un nuevo modelo de cooperación en la sociedad, entre el sector privado y la sociedad civil. Esto sucedía en el año 1997.

Entre tanto, AVINA se ha hecho realidad y enlaza a centenares de líderes sociales en Iberoamérica. GrupoNueva es hoy una empresa exitosa con un gran potencial de desarrollo y muy comprometida en las áreas de ecología y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

VIVA fue creada oficialmente en la primavera del 2003. Stephan cedió GrupoNueva a VIVA Trust, responsable desde aquel momento de la orientación estratégica de las empresas y del financiamiento de AVINA.

¿Qué es lo que VIVA quiere lograr?

En una primera fase, GrupoNueva y AVINA se deberían conocer mejor y aprender uno del otro: AVINA puede aprender cómo realizar proyectos sociales conforme a criterios empresariales y cómo aumentar la eficiencia de las ONGs. GrupoNueva puede aprender cómo lograr que las empresas participen de forma más eficaz en el desarrollo de la sociedad, creando con sus proyectos de RSE y de medio ambiente, el mayor impacto social.

La idea es fortalecer los puentes entre el sector privado y la sociedad civil, mediante proyectos comunes y aproximar a los dos sectores eliminando las barreras tradicionales que los separan.

Gracias a la visión de Stephan -que ha inspirado tanto a AVINA como a GrupoNueva, mucho antes de la creación formal de VIVA- en los últimos años se ha llegado a afianzar una cooperación cada vez mayor entre estos dos socios.

Al inicio, la cooperación consistía principalmente en inversiones puntuales por parte de AVINA en proyectos liderados por ejecutivos de GrupoNueva en Costa Rica, Panamá, Ecuador y Chile. En este marco algunos gerentes de GrupoNueva conocieron a las oficinas de AVINA y AMANCO Perú invirtió en un proyecto de un líder, socio de AVINA. Hoy día, se puede observar una cooperación muy fuerte en Costa Rica, Chile, Perú y Argentina donde los dos socios han desarrollado estrategias y proyectos comunes con beneficio mutuo. En otros países los socios están todavía en un proceso de conocerse mejor, intercambiar ideas y experiencias para aprender el uno del otro. En Paraguay, por ejemplo, un socio de AVINA está colaborando con Masisa Argentina en un proyecto de manejo de reservas naturales. En Ecuador, AVINA ha apoyado AMANCO Plastigama Ecuador en la elaboración de una estrategia para el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)¹ local; además ha acompañado un proyecto de AMANCO de Responsabilidad Social Empresarial para formar microempresas. En Brasil, AMANCO Brasil está consultando a AVINA cada vez más para inspirarse en la realización de los múltiples proyectos de voluntariado corporativo en camino. Además, AMANCO Brasil ha organizado el “Premio para un mundo mejor” donde los representantes de AVINA Brasil participan en el jurado, contribuyendo así a la orientación estratégica del proyecto. También, se está pensando en organizar desayunos entre AMANCO y líderes de AVINA para intercambiar ideas.

Sibylle Feltrin ha estudiado este tema y ha analizado varios ejemplos concretos de esta cooperación. Algunos de ellos se resumen en este folleto. Es importante enfatizar que no se trata de una guía de “cómo hacerlo”. Pretendemos mostrar a los colaboradores de GrupoNueva y de AVINA la amplia gama de posibles formas de sinergias y cómo la creatividad casi no tiene límites cuando se quiere fortalecer la cooperación entre la sociedad civil y el empresariado. Son precisamente estas nuevas alianzas las que a fin de cuentas beneficiarán tanto a la sociedad como a las mismas empresas.

No olvidemos: a mediano plazo, VIVA quiere demostrar que a una empresa que invierte en RSE y en sostenibilidad le resultará más fácil asegurar su existencia a largo plazo que a otra que solamente persigue el lucro financiero. Esta es la prueba que todos nosotros le debemos a Stephan.

Peter Fuchs
Presidente VIVA

¹ WBCSD: World Business Council for Sustainable Development.

Consideraciones sobre VIVA

JULIO MOURA / PRESIDENTE DE GRUPO NUEVA

¿Qué significa el concepto de VIVA para usted tanto a nivel personal como profesional?

En el ámbito personal VIVA es para mí un tremendo estímulo e inspiración; saber que los dividendos que genere GrupoNueva irán a fortalecer y mejorar las sociedades en las que operamos es un gran aliciente para obtener los mejores resultados posibles.

Desde un punto de vista profesional, VIVA es el nuevo accionista de GrupoNueva y por lo tanto es la instancia a la que rindo cuentas sobre los resultados del grupo. El equipo directivo de VIVA y yo estamos comenzando un proceso en el que tendremos que aprender a trabajar en conjunto, pero como compartimos una Visión y Valores similares, confío que podremos trabajar muy profesionalmente.

¿Cuál es la situación actual de la cooperación entre GrupoNueva y AVINA y cuáles son los problemas que están enfrentando? ¿Qué expectativas tiene de sus propias empresas?

Existen ya casos muy positivos de cooperación y de trabajo conjunto en países como Costa Rica, Chile, Perú y Argentina, por ejemplo. Sabemos que VIVA tiene la expectativa de que se construyan puentes entre las empresas y la sociedad civil, y nosotros lo estamos impulsando, pero creemos que ese proceso no debe “regularse”; no pretendemos dictar un modelo. Preferimos que en cada caso, las empresas de los distintos países vayan estableciendo sus propios mecanismos de trabajo y de aprendizaje conjunto con AVINA, sus socios y otras organizaciones de la sociedad civil.

En el ámbito personal VIVA es para mí un tremendo estímulo e inspiración; saber que los dividendos que genere GrupoNueva irán a fortalecer y mejorar las sociedades en las que operamos es un gran aliciente para obtener los mejores resultados posibles.

Nuestra expectativa de AVINA es que nos ayude a entender mejor los procesos sociales que están en curso en los mercados donde operan nuestras empresas y que, de esta forma, podamos identificar mejor lo que sociedad espera de nosotros y poder entregárselo. Estoy

convencido que así podremos ser más exitosos como empresas y de paso contribuir a mejorar la sociedad misma.

¿Cuál es su visión y estrategia con respecto a la realización del concepto VIVA dentro de GrupoNueva y en un contexto más global?

En lo que se refiere a la realización del concepto VIVA, nuestra Visión y Estrategia se centran en consolidar un grupo empresarial exitoso. Así como no habrá empresas exitosas en sociedades fracasadas, tampoco se concretará la Visión de VIVA si nuestras empresas no pueden ser exitosas en los mercados operando con los principios del desarrollo sostenible. Una empresa quebrada no puede construir puentes con la sociedad civil, ni contribuir a crear valor para alguien. Lo tenemos muy claro, nuestra primera responsabilidad para con VIVA y la realización de su visión es tener éxito económico operando en un marco de ética, de ecoeficiencia, y de responsabilidad social.

¿Cuáles son los beneficios directos e indirectos esperados de una cooperación más estrecha entre GrupoNueva y AVINA, u otras ONGs locales?

Visualizamos al menos tres tipos de beneficios. Primero, la interacción con AVINA y con los

demás grupos interesados (*stakeholders*) nos ayuda a obtener y mantener la licencia social para operar. Creemos que ello se puede traducir en una mejor imagen y reputación de nuestras empresas que, a su vez, nos ayude a ganar la preferencia y lealtad de los clientes. Segundo, minimiza los riesgos porque estaremos en mejor posición para identificarlos y tomar acciones preventivas y finalmente, fortalece el entusiasmo y la lealtad de nuestros colaboradores que sienten de manera muy positiva el que la empresa los involucre en temas de interés para las comunidades y la sociedad.

¿Existe o existirá una forma o un método de medir los impactos sociales y económicos generados en el contexto de VIVA?

En todas nuestras empresas estamos impulsando sistemas de gestión que integran lo económico, lo social y lo ambiental. Para ayudar en esa “gestión integrada” hemos desarrollado una herramienta que llamamos “*Sustainability Scorecard*”, con la que fijamos metas medibles de desempeño en los tres ámbitos. En el económico y en lo relativo a la ecoeficiencia tenemos indicadores claros. En lo social es más complicado y estamos en el proceso de discutir y de aprender cómo medir el impacto de nuestras acciones.

VIVA

Consideraciones sobre VIVA

BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA

¿Qué nuevas oportunidades y responsabilidades le brinda el nuevo concepto de VIVA?

Trabajar en una fundación que tiene la visión y los valores de VIVA y que está estrechamente ligada a una empresa precisamente por el hecho de compartir con ella esta visión y sus valores, me da la oportunidad de comprometerme en el trabajo como persona íntegra.

Esta oportunidad, y la convergencia entre los valores de la persona y de la organización que implica, es algo sumamente valioso, ya que uno pasa gran parte de su vida activa en el trabajo y fuera de él no nos queda mucho tiempo para crecer en otras dimensiones. Gracias a VIVA participo en una organización que genera riqueza y beneficio social, que estimula el desarrollo profesional y que me permite poner en práctica mis valores. Es decir, en mi trabajo con VIVA, la mente, lo afectivo y todo lo que forma la identidad de una persona, se encuentran alineados y utilizados. Esta oportunidad de trabajar como persona íntegra no es algo que se ofrece en cualquier lugar. A mi manera de ver es algo que considero una suerte, un privilegio.

Estoy convencido que todos los que comparten y se identifican con la visión y los valores de VIVA, tienen en AVINA esta oportunidad. Desde el punto de vista gerencial, esto me da la responsabilidad adicional de asegurar que esta posibilidad de comprometerse en el trabajo como persona íntegra – en el marco de un comportamiento profesional, pero no sólo como profesionales – se cultive y se sistematice dentro de la organización. Preservar y cultivar esta posibilidad – algo que tiene que ver con lo que constituye la mística de la organización – es uno

Gracias a VIVA participo en una organización que genera riqueza y beneficio social, que estimula el desarrollo profesional y que me permite poner en práctica mis valores.

de los grandes desafíos de AVINA y una labor que va más allá de las funciones convencionales de la gerencia. Este respeto entre colegas y

socios es un valor en si mismo. Sin embargo, creo que también conlleva la obligación de un desempeño superior, ya que de no ser así, existiría el peligro de que la organización se convierta en un club de socios dedicados a la admiración mutua.

Si evitamos distorsiones y logramos demostrar la factibilidad de este círculo virtuoso entre la persona tomada como ser integral y su realización en un trabajo de excelencia, estaríamos entonces creando un nuevo modelo gerencial, que aportaría mayores beneficios a la sociedad y que, al mismo tiempo, sería humanamente y financieramente sustentable. Todo esto hace que la tarea sea motivante.

¿Cómo ha evolucionado la colaboración entre AVINA y el Grupo Nueva y cómo planificarán futuros proyectos conjuntos?

Hemos hecho una primera encuesta sobre la colaboración entre AVINA y Grupo Nueva, la que muestra una evolución desde la ejecución de eventos aislados a la aparición y desarrollo de proyectos estratégicamente planificados. En Chile, Costa Rica, Argentina y el Perú ya contamos con alrededor de 40 colaboraciones de este tipo.

Cuando Stephan Schmidheiny, fundador de Grupo Nueva y de AVINA, unió ambas entidades mediante VIVA Trust, fue particularmente cuidadoso en no reglamentar cómo las dos organizaciones deberían trabajar y qué deberían hacer juntas. Él quería que las dos experimentasen

y descubriesen, a través de la práctica, sus verdaderas sinergias y limitaciones. Sin embargo, era inevitable que comenzáramos a cooperar pensando: “esto es lo que deberíamos hacer”. Es lo que suelo llamar nuestra fase de búsqueda de lo “políticamente correcto”. Esta fase, si realmente existía, desapareció rápidamente. Lo que sucedió es que nuestros conocimientos mejoraron y nos sentimos verdaderamente libres de experimentar. Hemos comprobado que podemos ir más allá de resultados ganar-ganar, llegando a resultados ganar-ganar-ganar: AVINA se beneficia, GrupoNueva se beneficia, y la sociedad también se beneficia. Hemos creado resultados que, a mi entender, nosotros ni creo GrupoNueva hubiéramos podido lograr a solas o trabajando con otro socio. Dada esta experiencia, vemos la cooperación con el GrupoNueva como un camino a seguir.

Nuestra encuesta sistematizó las lecciones aprendidas hasta este momento de nuestra colaboración, y ellas nos guiarán en la planificación de los futuros proyectos conjuntos:

- La colaboración entre GrupoNueva y AVINA tiene las mejores perspectivas de éxito si el compromiso se basa en un beneficio mutuo, claramente definido, y en una alineación de las competencias básicas de cada organización.
- Sinergias operacionales y logísticas son más eficientes si son coordinadas por la alta gerencia.
- Vale la pena incentivar actividades que promuevan el mutuo entendimiento y conocimiento.
- El espacio institucional para la creatividad puede llevarnos a iniciativas de vanguardia en la colaboración empresarial-social.

Juntos, intentamos encontrar la mejor forma de definir criterios más firmes para proyectos conjuntos: ¿Cuáles queremos hacer?; ¿cuáles queremos evitar? y ¿qué ideas requieren de una

investigación adicional? De hecho, la existencia de VIVA nos lleva a entender mejor qué somos y qué no. AVINA no es un negocio. Tampoco es la fundación corporativa de GrupoNueva, ni pretende ser el vehículo garante de la

Responsabilidad Social Empresarial de GrupoNueva. Descubrir la base para actividades conjuntas nos ayuda a refinar y fortalecer nuestra identidad.

¿Cuál es su visión y estrategia – a mediano y largo plazo – con respecto

a la realización del concepto VIVA dentro de AVINA y en un contexto más global?

A largo plazo, queremos vivir en armonía con nuestra misión que combina actores del mundo social y empresarial: “La fundación AVINA se asocia con líderes de la sociedad civil y del empresariado en sus iniciativas por el desarrollo sustentable en Ibero América”. Esto implica, entre otras, que AVINA opere bajo criterios tan exigentes como los de una empresa altamente exitosa.

Durante los últimos diez años, AVINA ha evolucionado mediante un proceso de innovación y experimentación creativa. Ahora AVINA ha entrado en una nueva fase de madurez, independencia, responsabilidad financiera y de rendición de cuentas.

Queremos vivir nuestro lema “de lo bueno a lo excelente”, fomentando el trabajo en equipo, reduciendo las tendencias burocráticas, incrementando la responsabilidad, mejorando nuestra estructura gerencial y de toma de decisiones, y optimizando la asignación del presupuesto. En el mediano plazo eso nos llevaría a implementar un sistema de control de gestión sostenible (*Sustainability Scorecard*) para medir nuestro desempeño, aclarar metas y enfocarnos en las áreas de mayor impacto; a desarrollar un sistema de gestión de conocimiento y a explorar

Desde el punto de vista global, AVINA desea contribuir a que la forma de ser y hacer de VIVA sea algo contagioso, para que más empresas y organizaciones de la sociedad civil – con visiones y valores similares – interactúen en beneficio propio y de la sociedad en su conjunto.

alianzas con otras fundaciones y donantes.

Nuestro enfoque estará en impulsar con nuestros socios y líderes, redes que fortalezcan el progreso económico, social y ambiental en América Latina. Los actores de estas redes incluirán las empresas de GrupoNueva; los Consejos Empresariales para el Desarrollo Sostenible locales (WBCSD)¹ y FUNDES, la organización creada por Stephan Schmidheiny para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. En este sentido, VIVA es un factor crucial en nuestros planes a largo plazo que consisten en desarrollar y apoyar redes más eficaces.

Desde el punto de vista global, AVINA desea contribuir a que la forma de ser y hacer de VIVA sea algo contagioso, para que más empresas y organizaciones de la sociedad civil – con visiones y valores similares – interactúen en beneficio propio y de la sociedad en su conjunto.

¿Cuáles son los beneficios y desafíos de una cooperación más estrecha entre AVINA y GrupoNueva?

La cooperación con GrupoNueva nos permite ir absorbiendo sus conocimientos gerenciales. Al aprender del mundo de los negocios, AVINA actúa cada vez más conforme a criterios empresariales. Estos conocimientos nos ayudan a entender mejor las empresas con las cuales estamos relacionados en las diferentes redes. De esta manera mejoramos la comunicación con el mundo empresarial y estamos en una mejor posición para facilitar sus relaciones con las organizaciones de la sociedad civil.

Nuestra encuesta sobre los proyectos hechos en colaboración entre AVINA y GrupoNueva también mostró que la transferencia de conocimientos funciona en las dos direcciones. La experiencia de AVINA y su enfoque en la condición del líder resultaron útiles para los gerentes de GrupoNueva a la hora de mirar la dimensión social y ambiental de sus inversiones.

No creo que todos en AVINA – o entre nuestros socios – tengan pleno entendimiento de lo que significa el mundo empresarial. Algunos todavía

ven a los empresarios como personas interesadas únicamente en generar ganancias. Al ir conociendo mejor a GrupoNueva, algunas de estas percepciones se disiparán. Simultáneamente, hay personas en el mundo de los negocios que comparten cierto escepticismo respecto a las organizaciones “sin fines de lucro”. A veces las consideran idealistas y “algo en las nubes”, sin verdaderos mecanismos para medir las habilidades y progresos alcanzados, y con conocimientos limitados respecto al manejo cuidadoso de los recursos. Espero que conociendo AVINA, ellos también cambiarán sus percepciones sobre lo que las organizaciones de la sociedad civil pueden ser y lograr.

¿Cómo se podrá medir el impacto social generado en el contexto de VIVA y qué importancia tiene para AVINA?

No cabe duda que dentro de la esfera de VIVA hay muchas actividades que hay que medir. GrupoNueva dispone de todas las herramientas usuales para la gestión de negocios y una metodología (*triple bottom line*) de medición de resultados en tres áreas: financiera, social y ambiental. En AVINA medimos los flujos financieros transferidos mediante VIVA a AVINA y de nosotros a nuestros líderes. Sin embargo, medir el impacto social seguirá siendo algo más difícil, a menos que hablemos de proyectos orientados a resultados cuantitativos, materiales o tangibles como, por ejemplo, el proveer acceso a agua potable o a casas a una comunidad, tal como lo estamos haciendo en nuestra cooperación entre GrupoNueva, AVINA, y Hábitat.

Algunos años atrás, AVINA comenzó a medir el éxito de sus asociaciones con líderes mediante una encuesta bianual. Ahora estamos empezando a introducir un sistema de control de gestión sostenible para medir los progresos en alcanzar nuestros objetivos, aumentar nuestra responsabilidad en los resultados y compartir el conocimiento. El uso en GrupoNueva de la medición de triple resultado – financiero, social y ambiental – nos ha impresionado y estamos aprendiendo de ellos cómo adaptar esta metodología a nuestras necesidades. También contamos con un grupo de tarea enfocado en el área específica de conocimiento y aprendizaje.

¹ WBCSD: World Business Council for Sustainable Development.

En resumen, consideramos que el tema de la medición de impacto es de importancia crucial. Sabemos instintivamente que nuestras actividades producen valor social y podemos documentar numerosos casos que así lo demuestran. Sin embargo, también somos conscientes que trabajamos en un área donde los estándares no siempre son claros ni son acordados universalmente y que, adicionalmente, aún nos falta hacer un trabajo considerable en términos conceptuales, para que la

medición tenga consistencia a través de proyectos de naturaleza variada. Este es un gran desafío para nosotros y vamos a analizar las mejores prácticas que están en uso al día de hoy. Sin embargo, sentimos que absorber lo que ya existe no es suficiente y que tenemos también la responsabilidad de inventar y modificar lo existente para adaptarlo a nuestras exigencias particulares. Enfrentar y resolver este desafío es uno de los puntos claves de nuestra agenda para alcanzar la excelencia operacional.

VIVA

Experiencias VIVA en Costa Rica

Texto elaborado en colaboración con Fausto Bejarano, gerente general de AMANCO Costa Rica; Graciela Jiménez, coordinadora de Responsabilidad Social de AMANCO Costa Rica; Rafael Morice, presidente de ECOS, y Carlos de Paco, representante de la Iniciativa Costero Marina (ICM) de AVINA.

AMANCO
Costa Rica,
empresa
perteneciente a
GrupoNueva,
existe desde
hace 38 años y
cuenta con

cuatro plantas y casi 600 empleados. Sus actividades se concentran en dos áreas de igual importancia: Tubosistemas (conducción de fluidos) y Construsistemas (construcción liviana, antiguamente “Ricalit S.A.”).

Desde sus inicios, el grupo adoptó una actitud dinámica de cooperación con las comunidades existentes en lo que respecta al orden y a la salud ocupacional, así como de control e impacto del medio ambiente. AMANCO certificó sus procesos de ISO 9001 versión 2000¹. AMANCO Construsistemas, división Plycem, se certificó en ISO 14001² y actualmente AMANCO Tubosistemas se encuentra en proceso de certificación ISO 14001 y OHSAS 18001³.

Sin embargo, sólo en el año 2002, AMANCO redefinió su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para ajustarla a la guía corporativa de GrupoNueva y fue en este momento que el gerente general de AMANCO Costa Rica, Fausto Bejarano, decidió contratar a una persona, responsable de los temas de RSE, Graciela Jiménez. El objeto de la nueva estrategia era fortalecer la inversión social en vez de recurrir a la filantropía tradicional. En este contexto es clave la introducción de mecanismos de consulta previa con los grupos interesados para identificar sus necesidades y la alianza con grupos representativos de las comunidades beneficiadas.

Por medio de esta nueva estrategia de RSE, AMANCO intenta diferenciarse de sus

*El objeto de la nueva estrategia de
AMANCO Costa Rica era fortalecer la
inversión social en vez de recurrir a la
filantropía tradicional.*

competidores, no solamente en lo que respecta a los productos y al trato comercial sino también a nivel institucional.

Fuera de los proyectos realizados en cooperación con AVINA, AMANCO efectuó diferentes proyectos sociales entre los cuales destacan los siguientes:

- *Programa Asume tu Papel:* Consiste en un acuerdo entre 178 escuelas, AMANCO y el Ministerio de Educación para la recolección y reciclaje de papel de diario. En esta operación, AMANCO cubre el 85% de la materia prima que necesita la planta de Construsistemas, que usa las fibras de papel para hacer láminas de fibrocemento. A su vez, los niños adquieren una experiencia de aprendizaje sobre la conservación del medio ambiente y las escuelas pueden financiar necesidades no cubiertas por el presupuesto estatal.

- *Asociación de Empresas para el Desarrollo – AED:* La misión de la AED es “crear en la comunidad empresarial costarricense una cultura permanente de participación, servicio y responsabilidad social, produciendo un impacto beneficioso a la sociedad”. AMANCO es una de las empresas fundadoras de la AED y desde sus inicios ha participado en diferentes proyectos.

- *Proyecto de Educación Ambiental:* AMANCO tiene previsto trasladar su planta de San José a la cercana comunidad de Belén⁴, que está atravesada por el altamente contaminado río Bermúdez. En el marco de la RSE, AMANCO decidió elaborar, junto con la ONG local

¹ ISO 9001: Norma internacional de calidad y buenas prácticas de negocio.

² ISO 14000/14001: Norma internacional del sistema de gestión ambiental.

³ OHSAS 18001: Certificación de prevención y salud ocupacional.

⁴ Belén se encuentra en la provincia de Heredia, Costa Rica.

CERENA H₂O y la municipalidad de Belén, un proyecto que consiste en la implementación de un Programa de Educación Ambiental en el liceo de Belén para plantear a mediano plazo posibles soluciones concretas al problema de la contaminación.

ECOS, otra empresa de GrupoNueva, es un grupo de empresas agroindustriales y forestales entre las cuales cabe mencionar: **Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR)** especializada en el cultivo, producción y distribución de la nuez de macadamia; la **Hacienda la Pacífica** en Costa Rica, con cultivo de tilapia⁵, arroz, industria ganadera y reforestación con especies nativas; **Ecoforest**, con operaciones en Panamá y Guatemala, especializada en la plantación de árboles de maderas tropicales de alto valor e **Indatrop**, con plantaciones y una sede de industrialización de palmito en Bolivia.

La **Iniciativa Costero Marina (ICM) de AVINA** se asocia con líderes de la sociedad civil y del empresariado en sus iniciativas orientadas a la sostenibilidad de los recursos costero marinos y el desarrollo humano. ICM apoya 125 proyectos costero marinos en toda América Latina y 41 de ellos están en Centroamérica.

El plan operativo de la ICM 2003 establece como una de las actividades prioritarias las acciones conjuntas con GrupoNueva: el saneamiento ambiental en zonas costeras y el intercambio de voluntariado ejecutivo entre AMANCO, subsidiaria de GrupoNueva, y los líderes-socios de AVINA.

En este contexto, una de las prioridades estratégicas de Carlos de Paco, representante de la ICM es la de “asumir el desafío del milenio: la gestión sostenible del agua. Consideramos que asumir este reto es una responsabilidad ineludible de AVINA”. A fin de responder a este desafío a nivel de Iberoamérica, ICM elaboró una propuesta al Consejo de AVINA para que “considere la relevancia de la gestión integral del agua, como un elemento estratégico para el alcance de nuestra misión dentro del marco de VIVA y haga las propuestas correspondientes a GrupoNueva para adoptar una propuesta común al respecto”.

Cooperación AMANCO – ICM de AVINA, Costa Rica

Hasta hace un tiempo, la cooperación entre AMANCO y la Iniciativa Costero Marina (ICM) de AVINA se había desarrollado en un marco más bien informal y puntual. No obstante, en el año 2002 se “formalizó” esta relación con la creación de un equipo coordinador capaz de producir una herramienta de identificación de proyectos sostenibles que cumple satisfactoriamente con los requisitos exigidos por AMANCO y la ICM, como por ejemplo: estar relacionados con líderes-socios de AVINA, tener una presencia tangible en la región y generar un impacto significativo y duradero.

El foco principal de los proyectos conjuntos se centra en el manejo del agua en zonas costeras, enfoque que refleja la prioridad estratégica de la ICM y responde a la vez a la visión de AMANCO de que “todo hombre, mujer o niño tenga acceso al agua potable, a la asistencia sanitaria y a una oferta cotidiana de alimentos”. AMANCO considera a AVINA como “una tremenda opción. Nos dimos cuenta de que AVINA ya tenía estructuras y herramientas suficientemente avanzadas para poder establecer criterios que faciliten el trabajo de la empresa, en el contexto de la inversión social. Habrá todavía muchas ocasiones donde se va a dar una cooperación entre ambas empresas”.

ICM y AMANCO están estudiando la efectividad y replicabilidad de su proyecto piloto “Tratamiento de Aguas en Manzanillo” (que será detallado más adelante). Ambas entidades ven en este tipo de cooperación un gran potencial, puesto que cada organización aporta sus conocimientos específicos que redundan en el mutuo beneficio. Por una parte, AMANCO sabe fabricar y comercializar tubos, diseñar y construir plantas de tratamiento de aguas, etc. e ICM, tiene los conocimientos y experiencia para identificar, acompañar y evaluar proyectos sostenibles.

Cooperación ECOS – AVINA Costa Rica

En Costa Rica, la cooperación entre dos empresas del grupo ECOS – Hacienda La Pacífica y

⁵ La tilapia (*Oreochromis y Tilapia sp.*) es un pez de agua dulce de origen africano que se cultiva ahora en muchas partes del mundo.

Macadamia de Costa Rica S.A (MRC) – y AVINA, se limitó en el pasado a proyectos puntuales, pero muy concretos.

Fernando Estrada, gerente de la Hacienda La Pacífica, ayudó a la elaboración de un Plan de Desarrollo Sostenible para las granjas del Cantón de Cañas, en la Provincia de Guanacaste. Este novedoso proyecto permitió emplazar a participar a todos los actores del Cantón en un plan de ordenamiento territorial y de estrategia de desarrollo, que finalmente se convirtió en Ley y que permitirá mantener una visión de largo plazo en la región.

Otro proyecto de La Pacífica apuntó al fortalecimiento e intercambio de conocimientos para encausar la producción de arroz, hacia un producto orgánico y planificar la comercialización de este arroz como un producto de alto valor. Hoy existe un número importante de cooperativas incorporadas en este proyecto. Un tercer proyecto se orientó a encontrar alternativas agroforestales en la región de Guanacaste.

Alfredo Volio, gerente general de Macadamia de Costa Rica S.A. inició en 1993 el primer proyecto de AVINA en el mundo, apoyando escuelas y

centros de salud locales (que será detallado más adelante).

En Panamá, AVINA apoyó al comité de dirección científico independiente para determinar regularmente operaciones de la plantación de Ecoforest Panamá (empresa perteneciente a ECOS). Los miembros eran representados por el Instituto Smithsonian, CATIE⁶, Instituto Internacional de los Bosques Tropicales y la Ciudad del Conocimiento. La ayuda de AVINA también incluyó los fondos para conducir anualmente investigaciones de tesis de seis estudiantes, sobre áreas de alta prioridad para Ecoforest. Este nuevo método de colaboración entre el sector privado y un instituto de investigación público fue catalogado como altamente acertado por todos los involucrados y CATIE se encuentra preparando las publicaciones que difundirán esta experiencia hacia el sector forestal latino americano.

AVINA apoyó a ECOS a aprender mucho sobre el funcionamiento de la sociedad civil, el trabajo con ONGs y los grupos interesados de la empresa, por lo que ECOS fue capaz de entregar apoyo social y desarrollar trabajos en cada una de las áreas de influencia de los proyectos. La mayoría de estos programas continúan, sin necesitar más de la ayuda de AVINA.

VIVA

⁶ CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.

Tratamiento de Aguas Servidas en Manzanillo

Texto elaborado en colaboración con Fausto Bejarano, gerente general de AMANCO Costa Rica; Graciela Jiménez, coordinadora de Responsabilidad Social de AMANCO Costa Rica; y Rafael Luna, Iniciativa Costero Marina (ICM) de AVINA.

En el año 2002, AMANCO Costa Rica y la Iniciativa Costero Marina (ICM) de AVINA formaron un equipo coordinador para identificar y desarrollar conjuntamente proyectos en el área del manejo del agua en zonas costeras. El proyecto piloto ha sido implementado en el Manzanillo¹ por sugerencia de Rosa Bustillo, socia de ICM de AVINA.



En Costa Rica solamente el 3% de las aguas negras recibe tratamiento y con el fin de resolver este serio problema ambiental se ha procurado elaborar un nuevo modelo, uno de cuyos objetivos es la reducción de los costos de las plantas de tratamiento mediante la estrecha participación de la comunidad, lo que podría ser replicado posteriormente en otras.

La comunidad de Manzanillo ha sido afectada por varios fenómenos que influyeron negativamente sobre su economía y su medio ambiente. En primer lugar en 1985 se declaró a esta casi desconocida zona, caracterizada por su rica diversidad marina, terrestre y cultural, como “Refugio Nacional de Vida Silvestre Manzanillo-Gandoca”, pero no se contempló el hecho de que el recién nacido Refugio carecía de normas de administración para orientar su desarrollo sostenible. Esta circunstancia se unió a ciertas situaciones negativas que afectaron la principal fuente de ingresos de la región hasta el año 1978: el cacao. Se registró la aparición de una plaga que afectó severamente la producción de cacao y luego el derrumbe de su precio en el mercado internacional. Las consecuencias fueron un fuerte aumento del turismo y una descontrolada colonización del terreno.

Ante esta nueva crisis, la comunidad local comenzó a organizarse y plantear de forma proactiva sus ideas al gobierno, que a su vez

asumió una nueva actitud para corregir los errores del pasado. Ellos formularon, entre 1995 y 1996, el Plan de Manejo del Refugio, con el fin de administrar – bajo estrictos principios – los recursos y el medio ambiente. En este contexto, Manzanillo recibió una mención especial del gobierno por sus esfuerzos en educación ambiental y por su organización comunitaria.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer. El aumento continuo del turismo que llega a 40 mil visitantes anuales, hace que Manzanillo, con una población local de tan sólo 177 personas, sufra serios problemas con sus aguas residuales, con la contaminación del agua de mar y con la falta de agua potable para el consumo humano. Por esta razón, Manzanillo satisface hoy solamente el 85% de los parámetros de evaluación de la “Bandera Azul Ecológica”, cuando el mínimo aceptable es el 90%, según el programa creado por entidades gubernamentales para evaluar la calidad del agua.

Gracias a la iniciativa y al compromiso incondicional de la población local, fue posible elaborar este proyecto, para mejorar el manejo del agua en la zona. El proyecto consiste en:

- La construcción de una planta estándar de tratamiento de aguas por parte de AMANCO, con capacidad hidráulica de 99.6 m³ al día, que ocupa un área total de 54 m², lo que incluye aguas negras y aguas grises o jabonosas.
- La construcción de una red de alcantarillado sanitario en la comunidad.
- Capacitación de la comunidad en la operación y mantenimiento de la planta.

Este esfuerzo debería mejorar la situación del agua en la zona; disminuir las enfermedades causadas por la contaminación fecal y la

¹ Manzanillo: se ubica en la costa caribe de Costa Rica – a pocos kilómetros de la frontera con Panamá – en el Cantón de Talamanca, Provincia de Limón.

contaminación de los ecosistemas por aguas grises o jabonosas y fortalecer las prácticas de desarrollo sostenible.

Roles en el Proyecto

Bajo la supervisión de AMANCO, la **comunidad** se encarga de la excavación y relleno de la planta de tratamiento, y de la instalación de las tuberías de conducción. Además, provee la alimentación eléctrica tanto para la planta de tratamiento, como para el foso de bombeo y es responsable del mantenimiento de la planta.

Rosa Bustillo, socia de **ICM de AVINA**, se ha preocupado de fortalecer el compromiso en la comunidad de Manzanillo con el proyecto y de su enlace con AMANCO y AVINA, además de promover el proyecto con otros organismos. AVINA se ha encargado de capacitar a la comunidad para que administre el proyecto y apoya las iniciativas locales relacionadas con el tema.

AMANCO se ocupa del diseño y de la construcción; suministra e instala los equipos para la planta y tuberías; capacita a la comunidad en la operación y el mantenimiento, y está entregando un seguimiento de seis meses al proyecto.

El **Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)** ha cedido el terreno para la planta, ayuda con los permisos requeridos y, en sus comunicaciones oficiales, incluye el tema de “Manejo Responsable del Agua”.

Este proyecto piloto, relativamente pequeño, tiene posibilidades de generar un impacto concreto al establecer sinergias entre AMANCO, AVINA, Gobierno y Comunidad. El potencial comercial de AMANCO es muy alto, como lo es también el de aprendizaje en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. El proyecto puede tener un poderoso efecto como modelo a imitar, lo cual redundará en el fortalecimiento de la imagen de AMANCO en Costa Rica.

VIVA

Macadamia de Costa Rica S.A. Presenta Primer Proyecto AVINA

Texto elaborado en colaboración con Alfredo Volio, gerente general de Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR), y Serena Cosgrove, consultora de AVINA.

El proyecto de Alfredo Volio, gerente general de Macadamia de Costa Rica S.A. (MCR), con AVINA se inició en 1993 y terminó en el año 2000. En aquel momento, AVINA todavía no había definido una estrategia concreta respecto a su orientación filantrópica y en este contexto, Volio presentó a AVINA algunas ideas respecto a posibles actividades sociales que MCR podría emprender en los alrededores de las plantaciones de macadamia en la región norte de Costa Rica. Esto derivó en el primer proyecto de AVINA en el mundo.

En 1990, Macadamia de Costa Rica S.A. comenzó a reforestar antiguas fincas de cría de ganado con plantaciones de macadamia, localizadas en las bellas y montañosas zonas rurales cercanas a Nicaragua, conocidas por su pobreza, subdesarrollo y la emigración de la población hacia las ciudades.

En un estudio socio-económico de 1991, en el cual se exploró la situación en aquel momento y se llevaron a cabo entrevistas con miembros de la comunidad, MCR concluyó que uno de los problemas principales de la región era la educación de los niños, quienes en muchos casos no contaban con los medios suficientes para ir a la escuela y/o adquirir los materiales escolares mínimos necesarios. Así mismo, la infraestructura de las escuelas rurales estaba en pésimas condiciones y faltaba: material didáctico, mobiliario y el equipo necesario para garantizar una adecuada educación. Otro problema grave era la exigua asistencia médica porque, si bien había un régimen de seguridad social, en muchas ocasiones no llegaba hasta las comunidades o se hallaba dificultada por la situación familiar, la ignorancia en materia de salud y la mala nutrición.



Desde su creación, MCR había realizado proyectos sociales para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de la comunidad local como por ejemplo: reparación de caminos públicos y puentes, electrificación, acueductos, comunicaciones, alfabetización de colaboradores, etc. Luego se concretó la primera iniciativa en conjunto con AVINA, que consistió en dotar a las escuelas locales con material escolar. Con

el correr de los años el compromiso de MCR frente a la sociedad y las actividades sociales respectivas evolucionó mucho. Lo que cobraba cada vez más importancia ya no era la ayuda filantrópica tradicional sino la participación y cooperación estrechas entre la comunidad, – sobre todo los padres de familia –, los líderes comunales y los maestros; el municipio y las empresas locales. En este nuevo concepto de responsabilidad social, MCR contrató un promotor social responsable de la implementación de la Gestión Social de la Compañía y la promoción del desarrollo sostenible.

Cinco escuelas piloto de la región recibieron el material escolar, mobiliario y los equipos indispensables que garantizaran la infraestructura mínima necesaria. Algunas escuelas se beneficiaron además del apoyo estratégico de MCR, mediante el cual recibieron computadoras y educación informática del *Ministerio de Educación*, a través de la *Fundación Omar Dengo*.

MCR, está convencida de que es necesario hacer atractivas las escuelas para los estudiantes y ayudó a los padres a reparar y restaurar sus escuelas. Gracias a este trabajo se demostró, mediante una auditoría social realizada el año 1998, que la deserción escolar había bajado sustancialmente

desde 1991, año en que se llevó a cabo el estudio socio-económico que servía de base para el proyecto, y que casi el 100% de los niños estaban asistiendo a los cursos en comparación con el 30% de 1991.

En los Centros de Salud, un médico y un dentista de la MCR atienden a los colaboradores y a la comunidad local. Los centros presentan además soluciones a los problemas de la comunidad de nutrición, parasitismo, higiene, entre otros. El municipio y las empresas interesadas también participaron, elaborando juntos un plan de ataque contra las insuficiencias nutricionales de los niños.

En la auditoria social de 1998, los médicos confirmaron que la situación de salud en la región había mejorado mucho desde el 1991. La explicación puede encontrarse en la mejoría general de las condiciones de vida (mayor acceso a servicios, electricidad, agua etc.) a lo cual MCR había contribuido sustancialmente con todas sus actividades sociales.

Se aspiraba a elevar la conciencia entre profesores, padres y estudiantes acerca del abuso infantil y fortalecer las relaciones positivas entre los padres y los niños. Para ello, la *Fundación Paniamor* dictaba charlas a los padres de familia, niños y adolescentes sobre cuestiones de abuso infantil y talleres de prevención de la violencia contra los menores, lo que trajo como consecuencia una mayor sensibilidad y conocimientos de la comunidad sobre estos temas.

Roles en el Proyecto

AVINA brindó apoyo financiero para facilitar la compra de material didáctico para los niños

y los maestros, así como para la compra del mobiliario y equipo de las escuelas. También financió las charlas sobre abuso infantil, dictadas por la Fundación Paniamor. Además, apoyó a MCR en la orientación estratégica de este proyecto para que la empresa no apareciera como un “Santa Claus”, regalando dinero y materiales a las escuelas.

Al enterarse del proyecto, la **comunidad** manifestó inmediatamente su enorme interés y se declaró dispuesta a prestar toda la colaboración que fuese requerida, encargándose del trabajo de construcción (ampliaciones, comedores, servicios sanitarios, zonas verdes etc), usando los materiales que habían adquirido con descuento de la empresa Ricalit, hoy AMANCO Costa Rica.

La contribución de **Macadamia de Costa Rica S.A.** consistió en dar apoyo financiero para la compra de útiles escolares y materiales para la infraestructura. Para mejorar la situación de salud, MCR construyó puestos de salud donde los médicos de la empresa pueden atender a la comunidad, y financió exámenes médicos-clínicos. Además, consiguió acuerdos importantes de cooperación con los ministerios de Educación, Ambiente y Energía y de Seguridad Pública. En cuanto a la educación a la comunidad, coordinó con AVINA las actividades realizadas por la Fundación Paniamor.

Este primer proyecto de AVINA comenzó como un proyecto filantrópico tradicional y terminó en una cooperación estrecha entre AVINA, Macadamia de Costa Rica S.A. y sus grupos interesados, con elementos de Responsabilidad Social Empresarial en un momento en el que muy poca gente hablaba de este nuevo tópico en Costa Rica. Se podría considerar como un proyecto típico de VIVA, pero implementado diez años antes de la creación de esta entidad.

VIVA

Marco Descriptivo de Alianza para la Construcción de Viviendas Económicas en Centroamérica

Texto elaborado en colaboración con Roberto Salas, Presidente de AMANCO; MariaEmilia Correa, vicepresidente de Responsabilidad Social Corporativa de GrupoNueva; Graciela Jiménez, coordinadora de Responsabilidad Social de AMANCO Costa Rica; Nathalia Mesa de AVINA; Stephanie Lee Martin y Chris Little, de Hábitat.

Se estima que en Centroamérica¹ viven actualmente cerca de 40 millones de personas, de las cuales un 51% vive en la pobreza. “Los pobres tienen menor acceso a los servicios básicos y presentan serios problemas de saneamiento básico, vivienda de mala calidad o en mal estado, falta de agua potable. Con importantes diferencias según los países, tres de cada cinco hogares centroamericanos presentan, al menos, una necesidad básica insatisfecha”, según consigna un informe de las Naciones Unidas.²

Hábitat para la Humanidad es una organización sin fines de lucro – fundada en 1976 por Millard Fuller en los EE.UU –, que anhela “reemplazar las viviendas pobres con casas sencillas, decentes y seguras” en 89 países del mundo, de los cuales 16 están en Latinoamérica. Torre Nelson, vicepresidente de Hábitat Latinoamérica y Centroamérica, y socio de AVINA Iniciativas Estratégicas, es quien tiene como meta aumentar la capacidad y eficiencia de Hábitat para disminuir el déficit habitacional.

El vínculo natural entre Hábitat y AMANCO en el área de construcción crea sinergias muy evidentes entre las dos organizaciones, por lo que el gerente general de AMANCO, Roberto Salas, ha decidido apoyar a Hábitat en su compromiso de contribuir a resolver la demanda habitacional, convirtiendo ésta en una excelente oportunidad de Responsabilidad Social Empresarial para AMANCO, por incluir sus productos, *know-how*, el acercamiento a la comunidad y el trabajo voluntario de sus colaboradores.

AMANCO considera a Hábitat como un socio ideal para alianzas estratégicas en la región, pues comparten propósitos



comunes y aprenden el uno del otro.

La Representación AVINA Iniciativas Estratégicas (IE) trabaja con siete socios estratégicos, que incorporan redes que se expanden a lo largo de América Latina. La asociación de AVINA IE con Torre Nelson se basa en la congruencia de visión y valores de AVINA. Esta

asociación potenciará los esfuerzos de AVINA con otras iniciativas estratégicas como Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), red de escuelas de negocios que enseñan y estudian el espíritu emprendedor, y los vínculos entre emprendedores y empresas.

Una de las metas del trabajo de AVINA e INCAE – escuela líder en enseñanza de negocios en Centroamérica – en el proyecto SEKN durante el 2003, fue el fortalecimiento de las alianzas y sinergias entre ONGs, redes empresariales y académicas. La cooperación entre INCAE, SEKN y Hábitat refleja la tangibilización de este plan en acciones concretas.

Hábitat facilita las condiciones necesarias para que sus afiliados, junto con las familias involucradas puedan construir sus casas. En este sentido contribuye con materiales y mano de obra de voluntarios, mientras que las familias invierten su propio tiempo, labor y “sudor” a la construcción de su casa y las casas de otras familias. Es en este proceso donde nace el término “autoconstrucción y ayuda mutua”.

Una vez terminada la casa se vende a las mismas familias a un precio igual al costo de la construcción. Hábitat proporciona un préstamo sin intereses y con bajas mensualidades. Las familias que entran en este programa son seleccionadas por una comisión según su nivel de

¹ Centroamérica: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Belice.

² Informe sobre Desarrollo Humano en Centroamérica, PNUD, 2001.

necesidad, interés por el programa y capacidad para pagar el préstamo sin interés.

A través del trabajo de Hábitat, miles de familias de bajos ingresos encuentran una nueva esperanza a través de la vivienda asequible. Los beneficios directos para las familias de Hábitat son viviendas seguras, una mejora de la salud y de las condiciones de vida de los niños, que en consecuencia mejora sus posibilidades de estudiar.

Cooperación AMANCO – Hábitat

Cuando Hábitat para la Humanidad se contactó con la oficina de AVINA IE, se puso en evidencia el liderazgo de Torre Nelson y la Representación decidió comenzar el proceso de asociación con él.

Durante las primeras conversaciones, la Representación AVINA IE visualizó el aporte que podría traer a este socio si se invitara a las reuniones a la vicepresidente de Responsabilidad Social Empresarial de GrupoNueva, María Emilia Correa. Ella aceptó y su participación generó nuevas oportunidades, ya que entregó una mirada en perspectiva sobre el gran potencial de una eventual alianza de GrupoNueva con AMANCO. Entonces, junto con los gerentes de AMANCO, contactaron a Hábitat para evaluar posibles estrategias de cooperación. De estas reuniones surgieron cuatro convenios formales entre las dos instituciones.

En una primera fase fueron AMANCO El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica los que firmaron convenios de cooperación con Hábitat para la Humanidad, Centroamérica. El objetivo sería desarrollar el proyecto “Más que Casas”, que aportaría una solución a la falta de viviendas y ayudaría a familias de escasos recursos. Gracias a esta cooperación de cinco años, Hábitat calcula construir un total aproximado de 350 casas más en la región: 150 en El Salvador, 95 en Honduras y 105 en Nicaragua, beneficiando así a unas 1.700 personas. Este aumento será el resultado directo de las donaciones en efectivo y en especies de AMANCO. En el caso de Costa Rica, la cooperación radica en que Hábitat recibe condiciones comerciales preferenciales por la compra de materiales a AMANCO. Asimismo, las

dos entidades están procurando formas de una cooperación más estrecha.

Además de la cooperación con AMANCO, las organizaciones nacionales de Hábitat piensan construir un total de 615 casas en El Salvador, de 540 en Honduras y de 414 en Nicaragua (esperando poder incrementar el número anual de viviendas construidas en un 10%).

Actualmente, AMANCO está promoviendo esta cooperación para que se extienda también a países como: Ecuador, Argentina y México.

La contribución de AMANCO consiste en:

- Abastecimiento de productos/materiales de construcción en condiciones especiales.
- Donaciones en dinero o en descuentos adicionales sobre compras realizadas.
- Facilitar contactos para el desarrollo de proyectos según sea requerido.
- Donar asesoría especializada en diseño de sistemas sanitarios y de infraestructura de urbanizaciones.
- Apoyar la promoción de la alianza para facilitar la adhesión de otras firmas a los proyectos de Hábitat.
- Promover internamente entre los empleados, la participación voluntaria en la construcción de las viviendas.

Para AMANCO esta cooperación es sumamente importante dado el enorme prestigio de que goza Hábitat en el mundo entero. Uno de los beneficios es poder involucrarse en el esfuerzo para resolver la demanda del déficit habitacional o, por ejemplo, promocionar los productos de AMANCO en sectores de la población que los conocen de primera mano, los manipulan e instalan. Además se genera un interesante volumen de ventas y se puede consolidar la posición e imagen de AMANCO como una empresa comprometida con el entorno en que se desenvuelve.

La contribución de Hábitat consiste en:

- Participar con la mano de obra y conocimientos de su red en la construcción de nuevas casas.

- Promover la marca de AMANCO.
- Adquirir productos de AMANCO.

Hábitat se beneficia consiguiendo productos de calidad a un precio menor y aprendiendo nuevas formas de eficacia en el manejo de su trabajo, específicamente en la compra y distribución de materiales para la construcción, creando así un modelo para alianzas con otros proveedores de estos materiales. Todos estos factores ayudan a elevar la posición de mercado de Hábitat y disminuir los costos para así atender a clientes aún más necesitados.

Cooperación AVINA Iniciativas Estratégicas (IE) – Hábitat

Paralelo al trabajo entre AMANCO y Hábitat, AVINA desarrolló una inversión con Torre Nelson y Hábitat, que complementa el trabajo con AMANCO.

AVINA IE decidió no invertir en la construcción de más casas, pero sí hacerlo en un proceso de fortalecimiento gerencial de los líderes comunitarios de Hábitat que, por su falta de conocimiento y utilización de herramientas de gestión de negocios, estaban dejando de identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento y eficiencia operativa.

Gisela Sánchez, de la Representación de AVINA IE, había iniciado todo el proceso de diálogo con Hábitat y llevó desde el sus comienzos las negociaciones que culminaron en la participación de INCAE en el proceso. A través del proyecto SEKN, del cual INCAE es miembro, AVINA IE está apoyando a 10 escuelas de negocios en Iberoamérica para que fortalezcan su capacidad de integrar el tema de empresa social en su enseñanza, investigación y servicio de extensión a la comunidad.

El INCAE – SEKN contribuyeron:

- Diseñando y dictando el “Entrenamiento Ejecutivo” para líderes nacionales e internacionales de Hábitat y dando seguimiento a su implementación a nivel local.

- Cubriendo parte importante de costos, como por ejemplo los salarios de los profesores de INCAE que impartieron las clases y los costos de estadia y de uso de instalaciones.

El INCAE – SEKN se benefició porque los estudiantes de INCAE (futuros líderes de negocios en Centroamérica) conocieron más el sector social. Inclusive algunos estudiantes decidieron construir de forma voluntaria casas con Hábitat y otros están haciendo su pasantía y trabajo de campo del MBA en Hábitat. Además, INCAE – SEKN pudo adecuar el producto educativo hacia un nuevo mercado al que le interesa servir – el tercer sector –, y promover su capacidad y el compromiso a contribuir a la sociedad a través de emprendimiento social.

La contribución de Hábitat consistió en:

- Aportar al proceso del diseño de los cursos de capacitación.
- Hacer presentaciones con los estudiantes MBA en el INCAE sobre Responsabilidad Social Empresarial.
- Proveer de prácticas profesionales a los estudiantes en INCAE.

Los beneficios para Hábitat fueron tener acceso a un programa de alta calidad y desarrollar las destrezas de gerencia de sus líderes y gerentes. Además, la oportunidad de estudiar en INCAE fue sumamente motivadora para los colaboradores de Hábitat. Gracias a este proyecto, Hábitat espera fortalecer la capacidad de construcción de viviendas en términos de eficiencia y cantidad (mínimo un 10%), aumentando así el número de familias servidas en la región (mínimo 600 casas adicionales en Centroamérica durante un año, lo que se traduce en 3 mil personas beneficiadas) y aumentar la capacidad de aprovechamiento de oportunidades para tener más impacto sobre el déficit habitacional, diversificando la manera en que la organización interviene en el problema.

Esta alianza es un ejemplo concreto de la colaboración intersectorial en América Latina, que demuestra cómo las empresas, la sociedad civil y la academia están trabajando en nuevas

maneras para lograr sus objetivos y en entregar más valor a sus clientes y a las comunidades con quienes conviven.

Este exitoso proyecto, tiene todo el potencial para ser replicado en otros países y para servir de modelo para otras alianzas similares. En este

contexto, es crucial mencionar el compromiso de los gerentes y líderes de las respectivas organizaciones que han iniciado la alianza y están continuamente promoviendo y acompañando su fortalecimiento en los diferentes países, asegurando así su correcto funcionamiento.

VVA

Experiencias VIVA en Chile

Texto elaborado en colaboración con Marcelo Kunz, coordinador de Responsabilidad Social del Grupo Terranova y Paola Berdichevsky, representante de AVINA en Chillán.

La relación entre Terranova S.A. y AVINA Chillán ha evolucionado mucho durante los últimos cuatro años. Hoy existen reglas definidas en cuanto a la cooperación.

Terranova S.A., empresa perteneciente a GrupoNueva, ha estado presente en el sector forestal chileno desde 1988, como fabricante de productos de madera sólidos tales como puertas, molduras y tableros de densidad media (MDF). En julio de 2002, el Grupo Masisa, líder en la fabricación de productos elaborados de madera sólida en América Latina, con cinco plantas de producción en Chile, se unió a las compañías de GrupoNueva.

Terranova S.A. inició su expansión internacional en 1995, creando Terranova Forest Products en Estados Unidos y luego inversiones forestales e industriales en Brasil y Venezuela. También se crearon empresas comerciales en México, Colombia y Costa Rica.

La División Forestal de Terranova S.A. abastece con madera de pino radiata al complejo industrial del *holding* y para ello cuenta con un patrimonio forestal que supera las 120 mil hectáreas, de las cuales 80 mil están cubiertas de plantaciones productivas y más de 30 mil son bosques nativos protegidos.

La empresa cuenta con 40 profesionales calificados y realiza sus operaciones mediante empresas de servicios, que dan ocupación a un promedio de 800 personas al año. La gerencia de esta División basa su gestión en los principios del desarrollo sustentable, buscando un equilibrio entre los resultados económicos, la protección al medio ambiente y los seres humanos que lo habitan, en compromiso social con la comunidad donde está inserta. Como herramientas de gestión trabaja con los estándares de ISO 14001, siendo la segunda empresa en el Chile en obtener el certificado por su sistema de gestión ambiental.

Además, el *Forest Stewardship Council* (FSC) certificó su buen manejo de los bosques y la cadena de custodia de sus productos.

Durante el año 2003, la división forestal obtuvo la certificación OHSAS 18001 de prevención y salud ocupacional, siendo una de las seis empresas en el país que cuentan con este tipo de certificado.

La División Industrial de Terranova S.A. cuenta con un aserradero de última tecnología, una planta de molduras *finger - jointed* y una planta de puertas sólidas de madera de pino. Esta División da empleo en forma directa a 1.360 personas y en forma indirecta, a mil. Tiene certificado sus procesos con la norma de calidad ISO 9000 (ISO 9002) y la cadena de custodia FSC para todos sus productos. Actualmente, se encuentra en proceso de certificación ISO 9000-2000, ISO 14001 y OHSAS 18001. Su producción está orientada casi en su totalidad al mercado norteamericano.

AVINA Chillán se formó fines de 1999 y hoy está asociada con 65 líderes, de los cuales 35 reciben servicios de financiamiento.

El plan operativo 2003 de la Representación Chillán tiene como objetivo estratégico el fortalecimiento de la Red de líderes-socios y de las organizaciones de la sociedad civil. Además, se pretende facilitar el proceso de reconocimiento multicultural existente en el país; contribuir a la difusión de los derechos y deberes ciudadanos; generar espacios de encuentro entre todos los sectores de la sociedad, con énfasis en la vinculación entre empresarios y líderes de la misma. Por último, se establece la asistencia y apoyo al desarrollo del programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del

Grupo de Empresas Terranova en Chile, especialmente en su relación y articulación con la comunidad externa.

Cooperación Terranova S.A. – AVINA Chillán

El caso de la Representación de AVINA Chillán es muy particular porque inició sus actividades con el claro mandato de trabajar con el grupo empresarial e identificar líderes dentro del grupo de empresas de Terranova S.A.. Ninguna otra representación había nacido tan ligada a una empresa.

La representante en Chillán, Paola Berdichevsky, desarrolló sus labores profesionales en el Grupo Terranova durante los siete años anteriores al inicio de sus labores en AVINA. Por este motivo, la relación de amistad y confianza para descubrir oportunidades conjuntas de cooperación ha sido muy natural, de hecho, la División Forestal de Terranova S.A. y sus colaboradores han apoyado al establecimiento y operaciones de AVINA en Chillán desde los inicios con sus instalaciones, equipos y *know-how*.

Con el tiempo y a medida que AVINA se hacía conocida, la demanda existente por parte de la sociedad civil comenzaba a crecer. Por ello, la Representación de AVINA Chillán se “independizó” y se asoció cada vez más con líderes de la sociedad civil.

La relación entre Terranova S.A. y AVINA Chillán ha evolucionado mucho durante los últimos cuatro años. Hoy existen reglas definidas en cuanto a la cooperación, AVINA ya no es la única fuente de recursos para los proyectos y sólo colabora financieramente después de que la empresa ha decidido ejecutar el proyecto, para cuyo diseño AVINA presta su apoyo metodológico. Esto implica consultar las necesidades de la comunidad antes de desarrollar un proyecto, lo que asegura su mayor posibilidad de impacto al ser el proyecto demandado por la misma comunidad. AVINA participa solamente cuando el impacto a ser generado beneficia tanto a la compañía como a la comunidad.

Por razones históricas y fundamentalmente, porque la confianza necesaria para trabajar en

conjunto estaba establecida con anterioridad, la cooperación entre AVINA Chillán y la División Forestal de Terranova S.A. está más desarrollada que en las otras divisiones del grupo. El primer proyecto conjunto fue un estudio de factibilidad para un Centro de Capacitación y Difusión, del cual surgió el “Centro de Capacitación San Isidro”(que será detallado más adelante). Seguirían muchos más, entre los cuales cabe mencionar los talleres de Responsabilidad Social Empresarial, que fue el inicio del plan de trabajo en este campo para la empresa y con el cual comenzó la elaboración de un nuevo concepto de colaboración con las comunidades rurales vecinas. En virtud de ello, la División Forestal ha identificado 16 comunidades y analizado los impactos sociales de sus operaciones, las demandas directas de las comunidades y sus problemas y expectativas respectivas. En este contexto, se desarrolló una iniciativa conjunta con una escuela mapuche cercana a uno de los predios forestales, que involucró activamente a la comunidad mapuche y una ONG local. Otro proyecto nuevo es de Forestación Asociativa (FAS) – que será detallado más adelante –, que promueve la forestación de terrenos de la región.

El gerente de Responsabilidad Social de Terranova S.A., Marcelo Kunz, contempla promover y fortalecer a partir del 2004, la interacción entre AVINA Chillán y todas las operaciones de Terranova en Chile, institucionalizando y despersonalizando la RSE dentro del grupo.

Los beneficios de esta cooperación para Terranova en Chile son varios. En primer lugar, la empresa recibe un gran apoyo en la elaboración de su política de RSE externa. En segundo lugar, al aprender a comunicarse mejor con la comunidad, AVINA Chillán empezó a considerar a Terranova como un verdadero socio de confianza. Uno de los resultados más notables de este clima de confianza, es la reducción de los daños de los incendios debido a que la misma gente de la comunidad se esfuerza en controlarlos. Es muy interesante como Forestal Terranova enfrenta ahora la problemática indígena: antes que todo promueve el diálogo, el conocimiento de razones, la búsqueda de soluciones armónicas y duraderas, dando además

posibilidades reales de trabajo a los mapuches. En términos más generales, se puede decir que la alianza con AVINA ha influido positivamente en la imagen de la empresa.

AVINA, a su vez, cuenta con un fuerte aliado que le sirve para la transferencia de conocimientos y para asesorarle en las formas de acercamiento al sector empresarial. Además, la empresa les facilita el contacto con otras empresas y empresarios de la región y del país. En cuanto a la credibilidad de AVINA en la sociedad civil, es sumamente importante verse relacionado con un

socio ambiental y socialmente responsable, seriamente comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de su público interesado.

A la fecha, la cooperación no sólo se da entre la Representación de AVINA Chillán y el Grupo Empresarial sino que hay una relación directa entre los líderes-socios y la empresa para la realización de proyectos conjuntos, de manera de difundir la RSE en las actividades programadas por los líderes y con una franca y abierta actitud de servicio frente a las necesidades existentes.

VINA

Forestación Asociativa (FAS)

Texto elaborado en colaboración con Manuel Cabello, subgerente técnico de la División Forestal de Terranova S.A. y Paola Berdichevsky, representante AVINA en Chillán.

El líder de esta iniciativa, Manuel Cabello, es subgerente técnico de la División Forestal de Terranova S.A. y tiene bajo su supervisión el área de planificación forestal, protección de los bosques, construcción y conservación de caminos, mensura y cartografía. Manuel Cabello junto a Margarita Celis, coordinadora del proyecto en Terranova, y Paola Berdichevsky, representante de AVINA en Chillán, han desarrollado esta iniciativa como una forma de lograr que las comunidades de la zona se beneficien de las técnicas y experiencias en las que la empresa está especializada: la plantación y el manejo de bosques.

El secano interior – donde Terranova tiene su complejo industrial y sus oficinas operativas – es una zona altamente erosionada, producto de un uso intensivo del suelo para fines agrícolas, donde durante muchos años se utilizaron métodos de cultivo que con el tiempo degradaron y compactaron el suelo. Una forma de recuperar estos suelos para las actividades productivas es la forestación que permitirá detener el proceso de erosión en curso y darle uso económico a la tierra.

En Chile, durante la década de los '70 se puso en marcha una fuerte campaña gubernamental para forestar el país. Un primer paso fue la creación de un decreto ley, el 701, que subsidia las plantaciones y reintegra a los propietarios el 75% de los costos reales en la plantación. Ello, con dos restricciones: la devolución de los gastos se realiza al año siguiente y está directamente relacionada con el nivel de supervivencia de las plantas.

Por las restricciones antes mencionadas, la gran



masa de bosques cultivados en Chile se concentra en terrenos pertenecientes a grandes empresas, mientras que en los terrenos de los pequeños propietarios, el porcentaje de cultivo es muy bajo. Esto se debe a que para optar a la bonificación hay que contar con los recursos suficientes para realizar la inversión inicial, como compensación a la falta de capacidad empresarial y de conocimientos de forestación.

Ante esta combinación de factores, Terranova decidió elaborar el presente proyecto de Forestación Asociativa (FAS), que consiste en promover la forestación entre los pequeños propietarios que posean suelos degradados y en desuso. Se estima que participarán y se beneficiarán directamente unos 400 pequeños propietarios de las comunas de Bulnes, Cabrero y Yumbel. En concreto, el proyecto considera introducir plantaciones de pino radiata en una superficie de 6 mil hectáreas en un período de seis años.

El proyecto pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales, desarrollar la transferencia tecnológica, ayudar a la recuperación de terrenos degradados y favorecer la mitigación del efecto invernadero mediante la captación de carbono.

La iniciativa tendrá una gran relevancia para el sector forestal, ya que en noviembre de 2003, las autoridades lo han certificado oficialmente como Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), en el marco del Protocolo de Kyoto, convirtiéndose en el primer proyecto de forestación con especies exóticas en Latinoamérica y como tal, está avanzando para vender bonos de carbono.

El contrato legal establece un contrato con el

pequeño propietario en el cual se acuerda que la empresa realizará y financiará el establecimiento de las plantaciones, además del seguro y costo de protección contra incendios durante todo el proyecto. Se acuerda que el propietario aportará la superficie, construirá el cerco y se encargará de manejar el bosque. Al momento de la cosecha, al propietario le corresponderá un 82% de la madera en pie y a la empresa el 18% restante. Además, la empresa obtendrá, a precio de mercado, la primera opción de compra de la madera que ofrezca el propietario.

Se calcula que los propietarios obtendrán una tasa interna de retorno (TIR) del 13,2%, considerando la venta de carbono y valores, en el caso contrario, obtendrán un 11%. El proyecto pretende capturar 1,4 mega toneladas de CO₂ totales, en 6 mil hectáreas de plantaciones establecidas entre los años 2003 y 2008, lo que significará unos ingresos intermedios adicionales de aproximadamente US\$ 4 millones. Mientras los bosques no llegan a su madurez, estos ingresos serán utilizados en forma asociativa en la generación de proyectos de corto plazo que tendrán como objetivo la sustentabilidad de estas familias durante los 21 años del proyecto. Además, recibirán, las bonificaciones por actividades como podas, raleos, etc. y los ingresos generados por productos no maderables como hongos o leña. El grupo organizado de los pequeños propietarios tendrá acceso a otras fuentes de financiamiento, ampliando el ámbito de sus oportunidades de negocios.

Los dueños de los predios recibirán en forma gratuita capacitación en el manejo y cuidado de las plantaciones de pino, lo que les permitirá hacerse cargo de sus bosques. Otro beneficio importante y con miras al futuro, es el clima de colaboración que se establece entre los propietarios participantes que puede estimular la creación de proyectos alternativos y el aprender a actuar en grupos organizados.

Terranova espera beneficiarse de varias formas. En total, se estima que la empresa obtendrá una tasa interna de retorno de un 8,7%. Y a largo plazo se puede beneficiar de la reducción de costos en el transporte de los árboles cortados, ya que los terrenos de los pequeños propietarios están a poca

distancia del aserradero de la empresa, destino final de los productos.

El beneficio máximo de Terranova es la posibilidad de cumplir plenamente con sus objetivos de compromiso social y ambiental al generar un proyecto pionero en el mercado del CO₂, sin afectar negativamente sus objetivos económicos. A este se añaden además la perspectiva de crear niveles de colaboración entre los propietarios que participan en el proyecto y el enseñarles a actuar en grupos organizados y capacitados para descubrir y abrir nuevos horizontes para sus negocios.

Roles en el Proyecto

La división de responsabilidades en el proyecto son las que se describirán a continuación.

Terranova S.A. se encarga de financiar el establecimiento de la plantación con pino radiata, de los costos derivados de la protección contra incendios y seguros, y de prestar una permanente asesoría en los temas silvícolas a los propietarios.

AVINA Chillán financia las actividades de capacitación para los pequeños propietarios, la promoción del proyecto, la captación de pequeños propietarios y la formulación del proyecto como actividad de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

La **Fundación Terranova** aporta a través del Centro de Formación San Isidro, la ejecución de los encuentros de capacitación con los propietarios. Además, se encarga de la elaboración y preparación del material de los distintos módulos técnicos.

Los **pequeños propietarios** contribuyen con la superficie a plantar y se responsabilizan de la construcción del cerco y del manejo y cuidado de su bosque.

El **Centro de Educación y Tecnología (CET)** – socio de AVINA Chillán – colabora en la promoción del proyecto, en la captación de propietarios para su implementación y además, presta su infraestructura para todos los

encuentros. Esta cooperación con el CET es muy importante para el éxito del proyecto ya que este organismo es un ente apreciado en la comunidad que inspira mucha confianza entre los propietarios quienes, en muchos casos, han tenido muy malas experiencias con otras organizaciones en iniciativas similares.

Las **municipalidades** ayudan a promover el proyecto entre los pequeños propietarios.

Este es, sin duda alguna, un proyecto ventajoso por partida doble. Gracias a la ayuda de AVINA y de una ONG local especializada y

respetada, la empresa puede establecer una relación de confianza con los pequeños propietarios y así cumplir plenamente con sus objetivos de compromiso social y ambiental, generando un proyecto pionero en el mercado del CO₂.

Para el pequeño propietario el proyecto es lucrativo y gratificante, ya que los propietarios, en gran parte mayores de 60 años, se sienten útiles y muy tranquilos por haber garantizado una buena y segura herencia para sus hijos y nietos, que en 20 años podrán gozar de los resultados finales.

VIVA

Centro de Formación y Desarrollo de Terranova S.A

*Texto elaborado en colaboración con Paola Berdichevsky,
representante AVINA en Chillán.*

Terranova S.A. es reconocida por disponer de los mejores y mejores estándares de calidad, condiciones de trabajo, normas ambientales, sistemas de control y prevención de accidentes, además de buenas relaciones laborales. Sin embargo, la actividad forestal es percibida en forma negativa por parte de la sociedad, lo que se ve agudizado por los conflictos indígenas y ambientales. En este sentido, la creación de un centro educativo representaba la oportunidad de generar un impacto positivo en la comunidad local y en la imagen de la industria forestal, a nivel local y nacional.

Terranova S.A. comenzó a trabajar en esto el año 1999 y el resultado fue el “Centro de Formación y Desarrollo San Isidro”. Para dar a la iniciativa un marco legal adecuado, se constituyó en 2001, la “Fundación Terranova”. En el año 2002, la Fundación creó un nuevo centro de formación y desarrollo denominado “Centro de Formación y Desarrollo Nueva Etruria”.

El Centro San Isidro se estableció en la localidad de Cabrero, ciudad donde está ubicada la industria de Terranova y sus oficinas de operación. Este centro tiene como objetivo fundamental proporcionar capacitación, formación y desarrollo a personas de la comunidad residentes en zonas cercanas al centro industrial de la empresa, especialmente a jóvenes y adultos de escasos recursos y bajos niveles de escolaridad, sin empleo, cesantes, semicalificados o que buscan trabajo por primera vez. Personal de la forestal y miembros de la comunidad, a través del voluntariado, cooperan en las actividades de formación del Centro.

El Centro San Isidro se ha esforzado en



mantener diversidad en su oferta de especialidades, de manera de evitar la saturación del mercado laboral. En este sentido tiene a su haber el desarrollo de cursos de corte y confección, huerto familiar, carpintería metálica, mueblería, gastronomía, peluquería, plomería y electricidad. Durante el año 2003 se desarrollaron cursos de decoración de hogar, tecnologías campesinas, tapicería y construcción.

El Centro de Formación y Desarrollo Nueva Etruria se ubica en un sector rural de la Región de la Araucanía y está orientado a la capacitación, formación y desarrollo de comunidades indígenas del área de influencia de la División Forestal de Terranova.

Nueva Etruria ofrece cursos que capacitan a los alumnos en técnicas específicas, con una clara orientación hacia el autoempleo, que varían según el contexto del mercado laboral y la demanda de la comunidad y entre ellos se encuentran: enfermería ganadera, cultivo bajo plástico, tejido de tela mapuche y marcación de raleo, conservación de alimentos, plantas medicinales y apicultura. Los cursos tienen un enfoque que incorpora al proceso formativo, los elementos socioculturales que ayudan a la reflexión personal y al mejoramiento de la calidad de vida. Además, existe un enfoque adicional que es la gestión productiva, el que se incorpora mediante algunos cursos directamente relacionados con líneas productivas, como por ejemplo: tecnologías campesinas, curso apícola, gestión productiva de invernaderos, entre otros.

Es importante señalar que toda acción educativa que realiza el centro cuenta con los siguientes temas como *objetivos transversales*: ecoeficiencia

y desarrollo sustentable, prevención y seguridad, y desarrollo personal.

Durante el año 2001, el Centro San Isidro contaba con 50 alumnos capacitados. El año 2002 las personas capacitadas fueron 46, a las que se sumaron 62 que provenían del Centro Etruria. En el 2003 se agregó otro grupo de 143 graduados, de un total de 301 personas entrenadas hasta esa fecha. Además, 40 personas fueron capacitadas el 2003, como parte de un programa especial para trabajadores de la compañía.

El año 2002 se pudo constatar que un 84% de los alumnos de la promoción del año anterior del Centro San Isidro había realizado trabajos remunerados, que un 56% logró instalar su propio negocio y que un 91% había aumentado su ingreso familiar. Paralelamente, se pudo observar que en ambos centros la autoestima del alumnado había mejorado y que estaban más conscientes de sus capacidades, habilidades, deberes y derechos, lo que significa crecimiento, desarrollo personal, adquisición de una ciudadanía responsable y aspiración a una mejor calidad de vida.

El año 2003, Terranova nominó a Nueva Etruria por el premio al “Buen Ciudadano Corporativo”, entregado por la Cámara Chilena de Comercio y la iniciativa fue una de las nueve finalistas entre un total de 27.

Una de las alumnas de Nueva Etruria describió su experiencia diciendo: “más que educadores, encontramos amigos que nos enseñaron y entregaron, con empatía, un saber en bien común. Nos incentivaron a seguir hasta el final y así mirar nuestro futuro con visión de esfuerzo y valentía, emprendiendo nuestro destino con valor”. Otro señaló: “San Isidro ha sido la gran puerta que necesitábamos para salir al mundo laboral”.

Roles en el Proyecto

Varias organizaciones cooperaron en la creación de los centros de estudio. [Terranova S.A.](#) y [AVINA Chillán](#) financiaron parte de la inversión inicial del Centro San Isidro y la puesta en

marcha durante sus tres primeros años, así como el costo operacional de la [Fundación Terranova](#). Además, [Terranova](#) financia la totalidad de los costos del Centro Etruria. Para la construcción del Centro San Isidro, Terranova aportó la madera y realizó la restauración de la antigua escuela en Etruria para convertirla en el nuevo centro. Terranova cuenta con la gran voluntad de sus directivos y personal para liderar y participar en esta iniciativa como voluntarios. El año 2001, participaron 48 voluntarios, lo que se tradujo en un total de 852 horas de clases en San Isidro y 134 horas en Nueva Etruria.

Uno de los voluntarios de Terranova S.A. señaló: “Mi mayor motivación para integrarme como voluntario a San Isidro fue el devolverle a la sociedad la oportunidad que yo tuve de estudiar”. Otro voluntario señaló: “San Isidro me dio la oportunidad de colaborar con el prójimo y además ha sido una oportunidad para crecer como profesional y como persona”.

Además de participar en los costos de la puesta en marcha de los centros, [AVINA Chillán](#) apoya su acceso a las redes sociales, para que comparen aprendizajes y nuevos enfoques, recojan información y establezcan contactos. AVINA estimula el desarrollo de la iniciativa, brindando servicios no financieros tales como formación, vínculos y acompañamiento estratégico para mejorar el impacto.

Desde la creación del Centro San Isidro, [FUNDES](#) está asociada en el área de la capacitación, mediante sus formadores y el curso “Formación de Formadores” para un grupo de voluntarios provenientes de las empresas y su entorno inmediato. A fin de enlazar la formación y capacitación con iniciativas productivas concretas, FUNDES desarrolló talleres de motivación en capacidad emprendedora y gestión empresarial.

El [Centro de Educación Tecnológica \(CET\)](#), a través de un socio de AVINA se incorporó aportando con un proyecto piloto, con el cual se realizó una experiencia exitosa de agricultura sustentable y tecnologías apropiadas para familias. Posteriormente, este tema fue incorporado como un curso regular del centro.

La cooperación entre AVINA y Terranova S.A., en este proyecto, permite a los dos centros recibir apoyo profesional en el área de gestión de centros de esta naturaleza, les facilita el acercamiento a la comunidad, junto con la identificación y realización de los cursos ofrecidos.

La sinergia generada entre AVINA y Terranova S.A. ha permitido levantar dos instancias reales y

concretas que contribuyen al desarrollo local y a la dignidad humana, permitiendo a las empresas y a sus trabajadores sentirse colaboradores mutuamente responsables de un proceso innovador, concebir la alianza entre el mundo privado y el social, y a la Red de Socios de AVINA, acompañar la gestación de un nuevo modelo.

VMA

Organizaciones de la Sociedad Civil Elaboran Reportes de Sustentabilidad

*Texto elaborado en colaboración
con Paola Berdichevsky, representante AVINA en Chillán.*

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han llamado a las empresas a ser más transparentes en los reportes de sus actividades y ellas han comenzado a responder, produciendo no sólo los reportes anuales – financieros principalmente – sino que también los reportes de sustentabilidad sobre su responsabilidad social y ambiental. Muchas compañías preparan sus informes de acuerdo a los lineamientos de el Global Reporting Initiative (GRI), desarrollado por una coalición de los grupos empresariales y de aquellos que no lo son. Ahora los roles se han intercambiado y las empresas están invitando a las OSC a ser más responsables en sus operaciones y en la divulgación de ellas.

En Chile, los reportes de negocios siguen siendo una actividad minoritaria con sólo 15 compañías publicando reportes de sustentabilidad, que van desde un boletín de dos páginas hasta los que siguen las líneas del GRI, que incluye la revisión externa.

Las organizaciones chilenas de la sociedad civil no suelen dar a conocer su función dentro de la comunidad. Una posible explicación a esta actitud es el hecho de que, en tiempos del gobierno militar, hacer visible su trabajo podría haber significado poner en peligro la vida de sus miembros. Con el paso de los años, se mantuvo esta práctica ya que lograban – sin ser conocidos – un impacto en los entornos locales de intervención. Recientemente, algunos políticos comenzaron a atacar la “excesiva” cantidad de recursos que el Estado estaba dando a las OSCs sin que éstas generasen impactos visibles. Las OSCs intentaron hacer declaraciones públicas para defenderse, pero se dieron cuenta de que era imposible hablar públicamente en



nombre de todas las organizaciones y que la medición de impactos – en muchos casos a largo plazo – no estaba sistematizada.

Ante este escenario Rodrigo Díaz, publicista y socio de AVINA, ideó un proyecto piloto para tratar esta situación. Organizaciones de 10 líderes, asociados y seleccionados por AVINA Chillán elaborarán un reporte de sustentabilidad, para darse a conocer y mostrar la transparencia de su quehacer. Mediante los informes, podrán demostrar de forma muy profesional, la responsabilidad de su comportamiento y la coherencia entre su discurso y la acción en el contexto ambiental, social y económico. Los reportes pueden convertirse en un elemento diferenciador para las OSCs ya que llevarán el “sello de calidad”. Además, ofrecerán un espacio para reflexionar sobre su estrategia y ayudarán a mejorar su gestión interna.

En concreto, lo que se desea impulsar es el aprendizaje y la autoevaluación de cada organización en el plano ambiental, social y económico, generando un grado suficiente de autonomía que permita realizar posteriormente el proceso sin ayuda externa. Esto proveerá de herramientas y procesos sistematizados, que servirán más tarde a otras entidades. El proyecto evaluará también el proceso de comunicación externa y la percepción de las acciones de las OSCs (transparencia en las acciones y uso de fondos).

Paralelamente y recogiendo la experiencia del lanzamiento del reporte de **Forestal Terranova**, se trabajará con un grupo de periodistas con el propósito de educarlos y sensibilizarlos acerca de la importancia y el significado de este tipo de reportes, para crear de esta forma alianzas entre

el sector social y los medios de comunicación.

Roles en el Proyecto

La representación de **AVINA en Chillán** inspiró al líder Rodrigo Díaz, la idea de invitar a nueve organizaciones para la elaboración de un reporte de sustentabilidad. A estas nueve se unió posteriormente una décima organización al conocer la iniciativa y valorar su posible impacto. Las expectativas de AVINA frente a estas iniciativas se relacionan con el perfeccionamiento de la gestión interna de las organizaciones, la difusión de lo que es AVINA y lo que está haciendo, el compartir conocimientos entre los diferentes líderes y la valoración de la comunicación externa.

En este proyecto, presentado por Rodrigo Díaz, AVINA financia los pasajes de los líderes participantes, los honorarios de los especialistas tales como el coordinador, el diseñador gráfico, periodistas, fotógrafos etc., la impresión de los reportes y el evento final donde se presentarán los reportes.

En esta iniciativa, Rodrigo se ha encargado de traducir a la realidad del mundo social, el lenguaje de los reportes de sustentabilidad del mundo empresarial. En la versión adaptada para las organizaciones, la razón social se ve reflejada por ejemplo en la sección: “Aspectos de la organización”; la gestión empresarial en “Compartiendo buenas prácticas” (la visión, la sustentabilidad o la política institucional); y finalmente el impacto, que se traduce en “Compartiendo experiencias” (aprendizaje y los respectivos resultados). Paralelamente, Rodrigo ha sensibilizado a los 10 líderes, asociados a AVINA Chillán, acompañando sus organizaciones en el desarrollo y la realización de los reportes de

sustentabilidad. Entre dichas organizaciones figura también la **Fundación Terranova** del Grupo Nueva.

A mediano plazo, Rodrigo asesorará a los líderes para elaborar, de manera sistemática, una estrategia de comunicación y la imagen corporativa que fortalezca el trabajo que ellos y sus organizaciones realizan.

La contribución de **GrupoNueva** consistió primero en inspirar y luego validar la idea, ratificando su factibilidad, y después en apoyar a AVINA Chillán en la adaptación de esta herramienta – hasta ahora utilizada únicamente en el mundo empresarial – a la realidad del mundo social. Una vez concretada la idea, la vicepresidente de Responsabilidad Social y Ambiental de GrupoNueva, María Emilia Correa, asumió un rol inspirador al contribuir con sus insumos en la elaboración y “traducción” de dicha herramienta, compartiendo así la experiencia profesional con AVINA.

Esta iniciativa es una excelente muestra de cómo se puede acercar la realidad empresarial a la social. Es importante destacar la generación de una demanda en algunas representaciones de AVINA para replicar esta experiencia.

En esta iniciativa, la cooperación entre GrupoNueva y AVINA fue muy distinta a la de ocasiones anteriores, puesto que la empresa no ha contribuido con dinero sino que ha inspirado y prestado su colaboración a través de la experiencia de un grupo de personas que trabajan para ella. Una ventaja adicional es que GrupoNueva podrá salir beneficiado con la difusión de los reportes de sustentabilidad, puesto que al divulgarse el tema en la prensa, ya habrá referencias y conocimientos entre el público, que habrán estimulado su interés sobre el asunto.

VIVA

Experiencias VIVA en el Perú

Texto elaborado en colaboración con Roger Velásquez, coordinador de Responsabilidad Social en AMANCO del Perú¹ y Hania Pérez de Cuellar de AVINA Perú.

Las actividades de AMANCO del Perú, empresa perteneciente a GrupoNueva, se concentran en la producción y mercadeo de soluciones integrales usados en construcción, infraestructura, agricultura y minería. Cuenta con una planta en Lima y un equipo de 180 personas. AMANCO certificó sus procesos de ISO 9000 versión 2000 en el 2002². Actualmente, se encuentra en procesos de certificación ISO 14000³ y OHSAS 18001⁴. Su producción está orientada en su totalidad al mercado peruano.

En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), AMANCO del Perú define su estrategia de la siguiente manera: “Actuar de manera socialmente responsable, valorizando el desarrollo profesional y humano de nuestros colaboradores y del entorno socio-económico de AMANCO del Perú”. Es así como esta empresa ha decidido dar prioridad a las acciones que fomenten la RSE en todo el país, desempeñando un papel de liderazgo frente a sus pares empresarios. Prueba de ello es que la compañía es uno de los actores protagónicos de “Perú 2021”, organización que representa al WBCSD – Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible – en el Perú y que tiene como objetivo crear, mediante procesos participativos y multisectoriales, la visión nacional peruana para el 2021 y que forma parte del grupo gestor de la “Red de Responsabilidad Social” en este país, con el objeto de promocionar esta actividad.

En este contexto, Roger Velásquez ha elaborado y acompañado varios proyectos externos (descritos en “Cooperación AMANCO – AVINA”). Entre los objetivos y actividades

La meta conjunta de AMANCO y AVINA es sensibilizar a los empresarios y consumidores para que trabajen juntos, promoviendo la responsabilidad social en el país a fin de mejorar la calidad de vida de todos.

internas destacan:

- *Conociendo AMANCO del Perú:* Mejorar la identificación de los colaboradores con la visión de la empresa, involucrando también a sus familiares.
- *Visitas domiciliarias:* Conocer la realidad socio-económica familiar de los colaboradores a fin de elaborar programas que respondan a sus necesidades como por ejemplo: capacitación a esposas y madres de los colaboradores, a fin de contribuir a crear una fuente de ingreso extra; asesoramiento en beneficios sociales y revisión de sueldos de acuerdo a problemática social, entre otros.
- *Talleres:* Generar ingresos adicionales mediante talleres de nutrición básica y de manualidades navideñas.
- *Programa voluntarios corporativos:* Asumir y concretizar la responsabilidad social de la empresa con sus grupos interesados y mejorar el clima organizacional.

Masisa, también parte de GrupoNueva, es una empresa líder en la fabricación de productos de madera en Latinoamérica. En el Perú cuenta con oficinas comerciales, ofreciendo una amplia variedad de productos. AVINA y AMANCO del Perú ya han organizado una primera reunión con Masisa Perú para acercarse, intercambiar ideas, proyectar futuros vínculos y colaboraciones.

AVINA Perú nació hace cuatro años y cuenta

¹ Desde febrero 2004 está asumiendo esta misma función en AMANCO México.

² ISO 9000: Norma internacional de calidad y buenas prácticas de negocio.

³ ISO 14000: Norma internacional del sistema de gestión ambiental.

⁴ OHSAS 18001: Certificación de prevención y salud ocupacional.

actualmente con 109 líderes-socios, de los cuales 68 son o han sido financiados. Del universo total: 26 trabajan en el área de educación y cultura, 26 en medio ambiente, 27 en Responsabilidad Social y 30 en Desarrollo Local.

El objetivo principal del Representante de AVINA Perú, Baltazar Caravedo, es que la sociedad peruana logre transformarse en una sociedad integrada, libre, democrática y pacífica; y en consecuencia, en una sociedad de desarrollo sostenible, confiable, gobernable y de crecimiento con equidad. Así, él está reuniendo los diferentes elementos de la sociedad, especialmente al sector privado y a la sociedad civil, disponiéndolos a dialogar y a construir una visión compartida de la sociedad. Caravedo espera poder transitar desde una sociedad profundamente fragmentada a una sociedad integrada buscando la consistencia entre lo que se hace y se dice.

La estrategia se basa en la identificación de socios que contribuyen, a través de su liderazgo, a esta transformación social. En ese sentido, los cuatro principales ejes de acción son:

- *La educación:* Pasar de una educación memorística hacia una que privilegie el aprendizaje significativo y la creatividad. De una concepción basada en la razón a una que integre razón con emoción y desarrolle las inteligencias múltiples.
- *La empresa:* Pasar de una empresa que sólo busca sus utilidades a una empresa que se preocupe por las necesidades y demandas de la sociedad, ya que no habrá negocios viables y sostenibles en sociedades enfermas.
- *Los medios de comunicación:* Cambiar el concepto de que la noticia sólo debe mostrar el lado violento y perverso de la humanidad hacia uno en el que predomine el lado constructivo e integrador. Es también importante que los medios asuman un rol activo en la promoción del manejo sostenible de los recursos naturales.
- *La dinámica de las sociedades locales:* Generar oportunidades para identificar intereses comunes y construir una visión de desarrollo local compartido, en el marco de un proceso nacional de descentralización.

Cooperación AMANCO – AVINA Perú

Hace algunos años, la cooperación entre AMANCO y AVINA Perú se desarrollaba básicamente en un marco informal. Los primeros proyectos conjuntos fueron actividades filantrópicas, con una motivación netamente altruista sin mayor beneficio para la empresa que consistían principalmente en donaciones financieras por parte de AMANCO. En una primera fase se organizaron pasantías entre miembros de las ONGs, socios de AVINA Perú y empleados de AMANCO, para así construir puentes y crear confianza entre las dos organizaciones.

En la actualidad y después de casi dos años de interacción intensiva entre ambas entidades, se dibuja una clara tendencia hacia una cooperación más intensa y organizada. Las reuniones mensuales entre la gerencia de AMANCO y AVINA son una excelente plataforma para intercambiar experiencias e información. A esto se suman varias actividades informales como por ejemplo: reuniones, charlas y eventos con los socios de AVINA para buscar juntos soluciones y ya se han realizado varios proyectos en conjunto, donde AMANCO del Perú participa con apoyo financiero, transferencia de *know-how* (gerencia, de instalación y reparación de tuberías), instalación de sistemas de riego e instalaciones sanitarias y/o la promoción del voluntariado corporativo dentro de la empresa.

La meta conjunta de AMANCO y AVINA es sensibilizar a los empresarios y consumidores para que trabajen juntos, promoviendo la responsabilidad social en el país a fin de mejorar la calidad de vida de todos. En este contexto, el compromiso de Franklin Alarco, gerente general de AMANCO del Perú es muy importante, ya que debe enviar señales claras a sus pares en el sector empresarial. Por ejemplo, Alarco participa como miembro del Directorio y del Comité Ejecutivo en “Perú 2021”. Además, es miembro del Grupo Promotor de la “Red Peruana de Responsabilidad Social”, en la que participan socios de AVINA y miembros de empresas para promover la Responsabilidad Social en el Perú.

La cooperación entre AMANCO – AVINA

beneficia a las dos entidades en su tarea de promover y mejorar sus actividades dentro del contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.

AMANCO está estableciendo y fortaleciendo la imagen de una empresa distinta, ambiental y socialmente responsable. Hace que las actividades de RSE repercutan positivamente en el clima laboral y que los colaboradores se identifiquen mejor con los valores y actividades de la empresa. Un ejemplo ilustrativo de esta identificación, es un técnico que desde el año

1999 pasa todos los domingos por distintas villas para enseñar a los pobladores sus conocimientos en relación a la instalación y reparación de tuberías.

AVINA por su parte, tiene un socio empresario. Esta alianza con AMANCO le permite demostrar a los empresarios nacionales que las alianzas entre sector privado y entidades sin fines de lucro sí son viables. La consistencia entre lo que promueve AVINA y lo que realiza AMANCO hace que la propuesta global sea legitimada y por lo tanto sostenible.

VIVA

Voluntariado Corporativo en AMANCO del Perú

Texto elaborado en colaboración con Roger Velásquez, coordinador de Responsabilidad Social en AMANCO del Perú¹; Baltazar Caravedo, representante de AVINA Perú y Jaime Ulloa, director ejecutivo de la Asociación Trabajo Voluntario.

AVINA Perú está financiando la iniciativa Voluntariado Corporativo de su socio Jaime Ulloa, director ejecutivo de la Asociación Trabajo Voluntario. AMANCO del Perú ha elaborado con la Asociación, el proyecto piloto de Voluntariado Corporativo, en el que ha participado el 44% de la plantilla de AMANCO.



Mediante la intervención de AVINA y Ashoka, la Asociación Trabajo Voluntario presentó el proyecto Voluntariado Corporativo a la gerencia de AMANCO del Perú, por ser ésta una empresa que practica la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y que, conforme a la Asociación Trabajo Voluntario, es una de las empresas con mayores esfuerzos y mejores resultados en el tema en el país. En consecuencia, por la alta compatibilidad de filosofías y objetivos institucionales, ambas entidades decidieron poner en marcha un proyecto piloto de Voluntariado Corporativo, a partir de abril del 2003.

En el Perú son muy pocas las empresas que practican la RSE y son muchas las organizaciones sin fines de lucro que, hasta ahora, han buscado infructuosamente relacionarse con el sector empresarial. Los orígenes de esta situación podemos hallarlos en la pobre interacción entre el sector empresarial y el social debido al desconocimiento mutuo, a la muy distante relación entre las empresas y la comunidad, a la desconfianza que cada uno de estos sectores inspira en el otro y la inexistencia de cifras y modelos concretos para poner en práctica la RSE en el Perú.

La Asociación Trabajo Voluntario es una organización sin fines de lucro, creada en el año 2000, cuya misión es promover el voluntariado para elegir una cultura de

responsabilidad social en el país. Uno de sus proyectos es el llamado Voluntariado Corporativo, cuyo objetivo es fomentar la participación de las empresas privadas y de sus empleados en actividades de voluntariado. Este proyecto fue lanzado a fines del año 2002 gracias al apoyo de AVINA, Ashoka y la Fundación W. K. Kellogg.

“El voluntariado corporativo es una de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de mayor impacto. Al sensibilizar a los empleados de la empresa, se logra que estos sean más concientes del impacto social que tendrán sus decisiones y se logra sumar importantes esfuerzos para luchar contra la pobreza y el subdesarrollo. Es importante tener en cuenta que no puede haber empresas socialmente responsables si sus empleados no lo son”².

Cooperación AVINA Perú – Asociación Trabajo Voluntario

AVINA Perú financia este proyecto de la Asociación Trabajo Voluntario, de manera de mejorar la interacción entre el sector empresarial y la comunidad. El proyecto consiste en ejecutar programas piloto de Voluntariado Corporativo con empresas preferentemente activas y sensibilizadas en el área de la RSE, principalmente porque dichas empresas tienen un alto potencial para dar continuidad al programa. La ejecución y resultados de estos programas piloto servirán para convencer a las empresas participantes de la conveniencia de usar esta modalidad y a su vez se presentarán como ejemplo para difundir la práctica en otras empresas del país y de la región.

El proyecto Voluntariado Corporativo apunta a mejorar la interacción entre las empresas y la

¹ Desde febrero del 2004 está asumiendo esta misma función en AMANCO México.

² Nota publicada en la revista “*Opportunities*” de la Cámara de Comercio Peruano Británica, edición Marzo – Abril 2003, donde se menciona a la Asociación Trabajo Voluntario como organización de referencia y contacto.

comunidad mediante la sensibilización de las empresas y la entrega de entrenamiento para que adopten el voluntariado corporativo dentro de su estrategia de relación con la comunidad. También quiere humanizar y horizontalizar la relación entre ambos sectores, comunicar internamente los proyectos sociales que apoya la empresa, para generar un cambio en la cultura organizacional y reclutar voluntarios para proyectos sociales. Por último, el proyecto aspira a generar casos concretos para que sirvan de material de divulgación y promoción.

Cooperación AMANCO del Perú – Asociación Trabajo Voluntario

Basándose en el proyecto de AVINA, AMANCO y la Asociación Trabajo Voluntario iniciaron el proyecto piloto Voluntariado Corporativo que comprometió al personal directivo de AMANCO en una iniciativa de voluntariado que involucrase a sus empleados y solicitó a la empresa que diese facilidades para poner en marcha esta práctica. El proyecto investiga y diagnostica las condiciones previas existentes en el personal de la institución en relación a la posibilidad de ejercitar el voluntariado organizadamente. En base a la investigación, se articula y poner en marcha un programa de voluntariado y finalmente se evalúa.

Una vez realizados los pasos necesarios de análisis interno en AMANCO, el Comité Social, formado por empleados voluntarios, revisó los diferentes proyectos de voluntariado propuestos por la Asociación Trabajo Voluntario y decidió unánimemente dirigir el apoyo al *Colegio* y al *Puesto de Salud de Santa Rosa de Quives* en Santa Anita, ambas instituciones situadas a pocos metros de distancia de la planta de AMANCO. La elección del proyecto se basó en la definición de Responsabilidad Social de AMANCO que consiste en evaluar los impactos positivos y negativos sobre los públicos interesados, es decir sus vecinos.

En una primera fase, la Asociación Trabajo Voluntario capacitó a los empleados voluntarios de AMANCO y en julio del 2003, se organizó el “Día del Voluntariado Corporativo” al cual asistieron 80 empleados de AMANCO de un total

de 178 (el 44 %), conformados por colaboradores de todas las categorías (personal de planta, administrativos, jefaturas y gerencias). Se crearon 16 equipos de trabajo que realizaron con mucho éxito y compromiso personal actividades de mantenimiento en el puesto de salud y en el colegio, así como actividades educativo-recreativas con alumnos del colegio y labores de registro en los dos lugares (filmación y fotografía).

Cabe mencionar que además de involucrarse el personal de las instituciones receptoras de ayuda, lo hicieron los vecinos de la zona, quienes facilitaron herramientas para la realización de la actividad.

Entre los beneficios concretos para AMANCO del Perú podemos mencionar la mejora del clima laboral y, consecuentemente, de la productividad de la empresa. Por otra parte, el personal está en condiciones de convertirse en vocero de la política de Responsabilidad Social de su compañía, con lo que se fomentarán la solidaridad y el trabajo en equipo. Paralelamente, hay un fuerte impacto a nivel de la imagen institucional y el vínculo entre la empresa y la comunidad se fortalece. El proyecto también sirvió para consolidar la visión de AMANCO que es “mejorar la calidad de vida de la gente”. Además, los voluntarios de AMANCO pudieron apreciar que esta visión se puede convertir en una realidad tangible.

Después del “Día del Voluntariado Corporativo”, el 98% de los empleados conoce los programas de apoyo de la empresa a la comunidad, frente al 51,5% que los conocían antes de esta iniciativa. Dos tercios de los que conocen los programas de apoyo, los consideran muy exitosos frente a un tercio de una etapa anterior. Hay un importante mejoramiento de la imagen interna de los programas de apoyo a la comunidad: el 92% de los involucrados volverían a ofrecerse como voluntarios y el 55% del personal se siente muy a gusto al trabajar en una empresa que le ofrece la oportunidad de ser voluntario.

El proyecto también favorece a las organizaciones sin fines de lucro, a sus beneficiarios y a la sociedad en general, porque el voluntariado logra sensibilizar e involucrar a

personas que vienen de una realidad diferente y por tanto, aunque lo deseen, no han tenido muchas oportunidades de ponerse en contacto con la realidad social que los rodea y ejercer influencia positiva sobre ella. Otro beneficio derivado es el aumento de la inversión social de las empresas en las organizaciones sin fines de lucro.

Gracias a la ayuda profesional de AVINA y de una ONG local especializada, AMANCO está

implementando paulatinamente un sistema que promueve el Voluntariado Corporativo dentro de la empresa para así cumplir con su responsabilidad frente a los propios empleados y la comunidad cercana. Es un proyecto con un gran potencial para ser replicado en el Perú y otros países de la región, ya que fortalece la construcción de puentes entre el sector empresarial y social de forma muy profesional y gradual, y al mismo tiempo estimula a las empresas para que consideren la importancia de la responsabilidad social.

VINA

Concurso de Plan de Negocios

*Texto elaborado en colaboración con Roger Velásquez,
coordinador de Responsabilidad Social en AMANCO del Perú¹
y Guadalupe Esteves, AVINA Perú.*

En este concurso participaron AVINA Perú, mediante la iniciativa de la socia Nadine Freeman, Directora de Ashoka en el área Andina, AMANCO del Perú y McKinsey. Ashoka y McKinsey dieron origen al “Premio Emprendedor Social”, en Brasil el año 2000. Esta iniciativa se ha convertido en una importante herramienta para estimular en los emprendedores sociales el deseo de formarse en técnicas empresariales y para ayudarles a crear planes de negocios para sus respectivas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En sus tres años de funcionamiento ha congregado aproximadamente a 200 concursantes y su aceptación ha sido tal, que ha sentado las bases para su implementación en el Perú.

En general en el Perú y como consecuencia del desconocimiento entre las empresas y la comunidad, la relación y cooperación entre ambas es muy distante y está deteriorada por los prejuicios. En lo que se refiere a las OSCs se puede constatar su falta de preparación en el campo de la planificación estratégica de sus proyectos y esta carencia hace que muchas organizaciones no logren la sostenibilidad organizativa y económica necesarias para fortalecer el impacto de sus acciones sociales. El primer paso para resolver esta situación podría ser la instauración de herramientas específicas de planificación como lo es por ejemplo, el plan de negocios.

El objetivo de este proyecto es ayudar a profesionalizar el sector social peruano, permitiendo que las OSCs desarrollen Planes de Negocios innovadores en el terreno social para acopiar recursos, generar ingresos y desarrollar alianzas con el fin de alcanzar la sostenibilidad en su trabajo y así aumentar el impacto social de sus proyectos. Se utilizó la metodología de



McKinsey, con el apoyo de estudiantes universitarios y otros profesionales, entre ellos expertos de AMANCO.

En el concurso participaron 34 equipos: 33 asociados de AVINA y/o Ashoka y una ONG asociada a AMANCO. Cada uno de estos equipos estuvo acompañado por un estudiante universitario de la carrera de Administración de Empresas o de Economía.

Luego de la inscripción, los equipos de participantes comenzaron la elaboración del borrador de la idea a desarrollar. McKinsey se encargó de capacitar a todos los equipos en la elaboración del resumen ejecutivo del plan de negocios. Un jurado compuesto por miembros de McKinsey, AMANCO, Ashoka y AVINA evaluaron y seleccionaron 17 equipos. Luego de una presentación por anticipado del plan de negocios (estrategia, marketing etc.), se evaluó y seleccionó a cinco equipos. Un gerente de AMANCO o consultor de McKinsey apoyó a los equipos a preparar la versión final del plan de negocios y a preparar las presentaciones respectivas. Estos planes fueron presentados y juzgados finalizando con la premiación de los dos equipos.

AMANCO y AVINA sintieron que el proyecto ayudó a lograr la reducción de la distancia entre el mundo empresarial y el de las organizaciones OSCs. El proyecto ayudó a romper viejos paradigmas y prejuicios, además de integrar y crear sinergias y aprendizaje por ambos lados. A modo de ejemplo, los colaboradores de AMANCO que participaron en este proyecto quedaron encantados y sorprendidos por la solidaridad, fuerza y acción que encontraron en las personas e instituciones de todo estrato y nivel, comprometidos en el tema social.

¹ Desde febrero del 2004 está asumiendo esta misma función en AMANCO México.

Los organizadores y socios disfrutaron involucrándose en el esfuerzo de profesionalizar el sector social en Perú y de crear organizaciones mejor preparadas para hacer inversiones en el área social. Los emprendedores sociales se beneficiaron a través de la capacitación en planificación de negocios. El 74% de aquellos participantes que podían presentar por anticipado un plan de negocios, evaluaron la capacitación como “muy buena”, el 14%, como “excelente” y un 12% como “buena”. Luego de esto, ellos emergieron con planes bien preparados y algunos de ellos recibieron premios en efectivo para arrancar o invertir en sus planes de negocios. El ganador recibió un premio en efectivo de US\$ 4 mil y el segundo lugar, compartido por dos organizaciones, recibió un premio de US\$ 2 mil. Todos los participantes recibieron certificados de participación.

Para los estudiantes participantes, el premio fue una oportunidad para desarrollarse profesionalmente a través de la capacitación en planes de negocios otorgada por McKinsey y tener contacto profesional con organizaciones del sector social, contribuyendo a una actividad de este tipo. Los estudiantes miembros de los equipos ganadores recibieron US\$ 500 y US\$ 300 para el primer y segundo lugar respectivamente. Los fundadores de las tres organizaciones ganadoras son socios de Ashoka y de AVINA.

El primer lugar lo recibió el *Instituto para la investigación Pedagógica Yachay Wasi*, liderado por Juana Loayza, por el plan de negocios “Manual de Actividades para el Estudiante” y el segundo lugar fue compartido por *Ciudad Saludable* liderado por Albina Ruiz, por el plan de negocios “Licencias Ambientales de Sistemas Rentables de Gestión de Residuos Sólidos Urbanos”; y el *Programa Valle Verde*, por el plan de negocios de una agencia de viajes llamada “*Descubre Valle Verde*”.

Roles en el Proyecto

La cooperación de las cuatro organizaciones organizadoras claves fue compleja y eficiente.

Ashoka (con cuatro miembros) co-auspició el evento siendo responsable de la ejecución y coordinación de los materiales y de los eventos; del apoyo a los participantes y de la evaluación de los planes de negocios. Aportó un miembro al jurado.

AVINA Perú (con cinco miembros del equipo) co-auspició el evento y fue responsable de la difusión del proyecto y de la búsqueda de los estudiantes; del apoyo a los participantes y de la organización de los eventos; de la evaluación de los planes de negocios y aportó un miembro al jurado.

AMANCO del Perú (con su gerente general y cuatro gerentes de área) fue responsable de la evaluación de los planes de negocios; del asesoramiento a finalistas; de los entrenadores de los equipos finalistas y aportó un miembro al jurado.

McKinsey (con siete consultores) fue responsable de la preparación de los materiales; de las capacitaciones; de la evaluación de los planes; de los “entrenadores” para los finalistas y además estuvieron disponibles a través del *hotline* (servicio electrónico para preguntas/ respuestas técnicas) y aportó un miembro al jurado.

Aún cuando la planificación de negocios se aplica frecuentemente en el mundo empresarial, esta es una herramienta poco conocida y, por consiguiente, poco usada entre los emprendedores sociales. La colaboración entre consultores de negocios, administradores de empresas y emprendedores sociales ha demostrado que la aplicación de herramientas de planificación estratégica como el plan de negocios, puede tener impactos positivos en las actividades sociales. Otro resultado positivo de esta colaboración fue la oportunidad de crear e intercambiar experiencias de aprendizaje tanto del lado empresarial como del social.

VIVA

Un Sistema Alternativo de Riego Comunal

Texto elaborado en colaboración con Roger Velásquez, coordinador de Responsabilidad Social en AMANCO del Perú¹; Guadalupe Esteves, AVINA Perú y Luis Cortez, director administrativo de la ONG Ecociudad.

AVINA Perú suscribió su apoyo a la iniciativa “Liderazgo ambiental desde la familia y el barrio” de Luis Cortez, director administrativo de la ONG Ecociudad. Uno de los objetivos de Ecociudad es la creación de redes solidarias de líderes urbanos capaces de impulsar alianzas con empresas privadas y AMANCO del Perú manifestó su interés en participar en iniciativas comunitarias de mejoramiento ambiental.

Villa El Salvador se ha convertido en una leyenda. En mayo de 1971, miles de familias invadieron las tierras privadas vacías ubicadas al sur de Lima. A pesar de fuertes conflictos con la Junta Militar, se llegó a un acuerdo y los pobladores fueron trasladados a un área desértica cercana. Catapultada por su éxito como movimiento social de pobladores, que buscan resolver sus problemas de vivienda y empleo, Villa El Salvador se expande sistemáticamente. En 1972 tenía 73 mil habitantes y hoy llega a más de 325 mil. Además, cuenta con un parque industrial que alberga más de 1.200 pequeños empresarios, que elaboran 461 diferentes productos, que son comercializados en Perú o más recientemente, exportados².

Ecociudad viene desarrollando desde hace siete años actividades en varios barrios de Villa El Salvador, para mejorar la calidad de vida urbana. La iniciativa financiada por AVINA ha generado hasta la fecha los siguientes resultados: muy positivo con el sector empresarial (ver experiencia con AMANCO); formación de 65 líderes comunales que promueven la participación de la comunidad; creación de 35 comités ambientales que movilizan a 700 vecinos, quienes trabajan voluntariamente en la recuperación de las áreas verdes y han instaurado 32 parques, en los que



hacen vigilancia ambiental; dotación a 1.200 familias con un paquete de tecnologías entre las que se cuentan Ecoriego, manejo de parques por los vecinos, desinfección solar del agua – Sodis –, módulos de tanque de almacenamiento de agua de consumo y letrinas que están contribuyendo a mejorar los servicios básicos y recuperar las áreas verdes de los barrios pobres; además

de la elaboración de una herramienta de gestión manejada por pobladores llamada “El Semáforo Ambiental”.

Ecociudad y AMANCO han elaborado juntos un pequeño proyecto piloto, denominado “Agüita para los Parques” en el barrio Príncipe de Asturias de Villa El Salvador, con una población de entre 1.200 a 1.500 habitantes, cuyo problema fundamental era el mal manejo de los residuos, la falta de participación ciudadana y el abandono de los espacios públicos. Gracias a este proyecto piloto, Ecociudad tuvo la oportunidad de establecer vínculos con otras empresas locales que se quieren sumar a la nueva iniciativa, para replicar la idea y potenciar el impacto generado.

Bajo la supervisión de AMANCO y Ecociudad, la comunidad local participó activamente en la instalación y hoy colabora en el mantenimiento del Ecoriego, un sistema alternativo de riego comunal, aplicable a barrios y asentamientos humanos con redes públicas que no cuentan con áreas verdes. El compromiso de la comunidad demuestra que la protección del medio ambiente, no es sólo cosa de ricos. Ecoriego es también un sistema sencillo de tratamiento de aguas residuales o grises producidas, en este caso, por el quehacer diario de 19 familias y que permite reutilizar el agua para regar áreas verdes, sin

¹ Desde febrero del 2004 está asumiendo esta misma función en AMANCO México.

² Fuente: www.municipium.cl.

desperdiciar para estos fines, la escasa agua potable existente.

La implementación de Ecoriego ha contribuido a:

- Consolidar la capacidad organizativa y la participación de la comunidad, ya que su operatividad y mantenimiento estarán a cargo de un comité de ciudadanos.
- Desarrollar la capacidad de los líderes para gestionar nuevos proyectos sociales para la comunidad, como es por ejemplo la construcción y ampliación de la infraestructura del parque. Esta ampliación fue financiada por el gobierno central a través del programa “A Trabajar Urbano”.
- Ahorrar el consumo de agua potable utilizada en el parque.
- Reducir la contaminación ambiental y marina.
- Permitir la consolidación de áreas verdes en lugares de difícil acceso.

Roles en el Proyecto

Ecociudad, institución dedicada a la promoción de la gestión ambiental en los barrios populares de las ciudades, en concertación con los líderes de la comunidad promovió y diseño el proyecto Ecoriego, con una concepción innovadora.

Bajo la supervisión de AMANCO y la antes mencionada Ecociudad, la **comunidad local** participó activamente en la instalación y colabora en el mantenimiento de Ecoriego. A su vez trabaja en la reparación de las instalaciones existentes, la construcción de la plaza central y la plantación de un jardín.

Además de haberse comprometido a cooperar en el diseño y a instalar el sistema de Ecoriego, otra importante contribución de **AMANCO del Perú** es la transferencia de competencias técnicas al costear la intervención de mano de obra especializada y un curso de gasfitería³ para un grupo de 15 maestros albañiles. A todo esto se suma el haber proporcionado los materiales de construcción para reparar el centro educativo, conocido como el “Nido” y su comedor, que estaban en condiciones deplorables.

AVINA Perú ha actuado como plataforma de contacto entre AMANCO y su socio Luis Cortez.

Resulta evidente que, como lo expresa AVINA, una iniciativa de este tipo “es el mejor instrumento de comunicación para que aquellos medios empresariales, públicos y sociales que no creen en la sinergia como fundamento de todo proyecto, se convenzan de que con voluntad se puede hasta convertir el desierto en un verde jardín”.

VINA

³ Gasfitería: es una palabra usada en el Perú para la “plomería” (el oficio del plomero, persona que se encarga de reparar el sistema de agua y desagüe en las viviendas. En España, fontanero).

Experiencias VIVA en Argentina

Texto elaborado en colaboración con Gerardo Ourracariet, gerente general de AMANCO Argentina, Carmen Olaechea, representante de AVINA Buenos Aires y Pedro Tarak, representante AVINA Patagonia.

Las actividades de AMANCO Argentina, empresa perteneciente a GrupoNueva, se concentran en tres áreas que son: el área agropecuaria (tuberías PVC, accesorios, sistemas de riego, aguadas, pozos), el área domiciliaria (sistemas sanitarios y accesorios prediales) y el área de infraestructura (redes de saneamiento y de agua potable, tubos para telefonía). Antes de la crisis económica del país, la empresa, que existe desde hace casi diez años, llegó a tener un total de 450 personas en tres plantas. Hoy cuenta con una sola planta y 130 empleados en total. En el contexto de la crisis, AMANCO Argentina supo prevalecer sobre la amenaza de cerrar sus actividades gracias a su creatividad, empeño empresarial y política de responsabilidad social. AMANCO certificó en 1998 sus procesos de ISO 9002¹ y en 2001 ISO 9001 (versión 1994); luego en 2002, certificaron ISO 9001 (versión 2000) y en 2003 acabaron de certificar ISO 14001². Actualmente se encuentra en proceso de certificación OHSAS 18001³.

En septiembre de 1997 se abre la primera Representación de AVINA en América Latina, en la ciudad de Buenos Aires. Dos personas, Pedro Tarak, como representante y Patricia Kistenmacher comenzaron esta aventura que incluyó, desde el primer día, la estrategia de descentralización y la tarea de buscar el personal necesario para que asumiera la responsabilidad de abrir representaciones en distintas regiones del país.

Seis años después, esa descentralización se manifiesta en la distribución de responsabilidades para la Argentina, en cinco representaciones, tres dentro del territorio nacional: en

En el contexto de la crisis, AMANCO Argentina supo prevalecer sobre la amenaza de cerrar sus actividades gracias a su creatividad, empeño empresarial y política de responsabilidad social.

Buenos Aires, Córdoba y Patagonia y dos fuera del país: la de Montevideo, con responsabilidad sobre la Mesopotamia Argentina y la de Paraguay, con responsabilidad sobre la región del Gran Chaco que se extiende por Argentina, Bolivia y Paraguay.

Desde el primero de octubre de 2001, la Representación, ubicada en la ciudad de Buenos Aires, se denominó AVINA Buenos Aires y su área de responsabilidad es la provincia del mismo nombre. En su territorio se concentra el 35% de la población total, el 30% de la estructura económica de Argentina y que genera el 45% del PBI del país. Es también el centro del gobierno nacional, aloja al 30% de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), al 53% de las universidades y a los principales medios de comunicación nacionales. Por ello, es imposible pensar en promover un cambio en Argentina sin involucrar a esta región y sin reconocer su fuerte impacto e influencia, tanto positiva como negativa, en lo que ocurre en el resto del país.

La prioridad estratégica de Carmen Olaechea, representante de AVINA Buenos Aires, es el trabajo en red entre los líderes, grupos de líderes y representaciones de AVINA; el acompañamiento a los líderes; el desarrollo de servicios alternativos y no financieros; el aprendizaje y la medición del impacto de inversiones y esfuerzos distintos al financiamiento tradicional.

Para ello la tarea primordial es la conformación de una red, que incluya un 35% de líderes sociales, 35% de líderes empresariales, 20% de líderes del ámbito académico y 10% de líderes

¹ ISO 9001/ 9002: Norma internacional de calidad y buenas prácticas de negocio.

² ISO 14001: Norma internacional del sistema de gestión ambiental.

³ OHSAS 18001: Certificación de prevención y salud ocupacional.

del campo de los servicios, que por sus espacios de pertenencia y articulación previos puedan constituir un grupo de referencia legítima y proactiva en una región con casi 13 millones de habitantes. En la actualidad cuenta con 54 líderes de los cuales 25 reciben apoyo financiero.

Patagonia formó parte de la representación de AVINA Buenos Aires durante sus primeros cinco años. En octubre del 2001, Pedro Tarak y su equipo crearon la representación **AVINA Patagonia**, que actualmente está asociada con 68 líderes, de los cuales 56 son argentinos y 12 chilenos.

El plan operativo de AVINA Patagonia 2003 establece como prioridades estratégicas el desarrollo de espacios para respaldar a los líderes de la sociedad civil y del sector privado -tanto en Patagonia como fuera de ella-, así como una mejor integración entre estos dos sectores. En términos más generales, se pretende promover la identidad cultural de la Patagonia.

Cooperación AMANCO – AVINA en Argentina

Los primeros contactos entre las dos organizaciones se desarrollaron en el marco de la filantropía tradicional, es decir con donaciones de dinero y de material por parte de AMANCO.

Sin embargo, en el transcurso de los años, la relación entre AMANCO Argentina y AVINA Buenos Aires y Patagonia se fortaleció. Gerardo Ourracariet, gerente general de AMANCO Argentina desde el 2001, está convencido de que “sólo podemos lograr el éxito pleno cuando alcanzamos a satisfacer nuestras expectativas económicas, ambientales y sociales. Es vital ser rentables, pero también es esencial ser ecoeficientes y responsables con nuestra comunidad”.

Durante los primeros meses de esta acrecentada alianza, AMANCO aprovechó la experiencia y los conocimientos profundos de AVINA en el ámbito social para aplicarlos a la empresa, fortaleciendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Hoy, AMANCO está “devolviendo” y transmitiendo su experiencia y conocimientos a las representaciones de AVINA para que puedan

realizar su estrategia, dándose hoy día, una hermosa relación de trabajo, compañerismo y amistad con los respectivos equipos, de acuerdo a lo señalado por un interlocutor de AMANCO.

Conforme a su plan estratégico, la representación de AVINA Buenos Aires está fortaleciendo, entre otros temas, la asociación con líderes empresarios para que asuman un rol de protagonismo dentro de su propio sector. El enfoque de la primera fase es sensibilizar e informar a los líderes potenciales, crear un clima de confianza entre ellos y difundir la RSE como una ventaja competitiva. En una segunda fase, AVINA apuntará a construir puentes entre los líderes empresarios más destacados y los líderes sociales para así crear el capital social.

Para realizar esta meta, AVINA identificó al gerente general de AMANCO Argentina como líder empresario por su liderazgo, sus altos valores y su compromiso personal para promover la RSE, invitándole a varias reuniones y actividades (desayunos mensuales, cenas, etc.) organizadas por AVINA. Tras un año de intercambio, Gerardo Ourracariet fue invitado a formar parte del grupo promotor de AVINA Buenos Aires -junto con otro líder empresario, una líder de la sociedad civil y dos miembros de la representación- cuya responsabilidad es la identificación, desarrollo de acciones y acompañamiento a líderes empresariales apoyados por la representación. Además, se dio la oportunidad de difundir programas de RSE de otras empresas como por ejemplo el programa “Voluntarios corporativos en AMANCO Argentina” que se implementó en AMANCO (que será detallado más adelante). Otra ventaja para AMANCO es el apalancamiento para posicionar el liderazgo de AMANCO referente a la RSE.

Para el éxito de la estrategia de AVINA, el compromiso activo de Gerardo Ourracariet es sumamente importante porque tiene, por un lado, una clara visión respecto al rol de los empresarios en la sociedad y, por otro, ideas innovadoras de cómo realizarla. Basado en su propia experiencia, AMANCO puede mostrar hoy a otros empresarios argentinos números y resultados concretos que demuestran que la RSE no es un gasto adicional sino una inversión que no debe rehuirse ni siquiera en tiempos de crisis.

La relación entre AVINA Patagonia y AMANCO se fortaleció y concretó después de una reunión de socios de AVINA en Puerto Pirámides, Patagonia en el 2002. AVINA invitó, junto a líderes del área social, a diez líderes del sector empresarial (hotelería, bancos, construcción, petróleo, teatro, etc.) para realizar conjuntamente un taller en el cual se analizaran las formas de establecer puentes entre líderes sociales y empresariales. El gerente general de AMANCO Argentina afirma que a partir de este encuentro comenzó a entender realmente lo que significa la RSE y el concepto de puente entre empresas y sociedad.

A partir de esta reunión, un grupo de líderes empresariales (entre ellos, el gerente general de AMANCO Argentina) decidió reunirse regularmente y se autodenominó “Chakaruna”, lo que significa en voz indígena: “hombre puente”. El objetivo del grupo Chakaruna era encontrar una metodología de trabajo para generar puentes entre líderes sociales y empresariales sensibles e interesados. Actualmente, el grupo Chakaruna está colectando y sistematizando la información de todos los «puentes» que se están comenzando a formar dentro y fuera de Patagonia, para luego elaborar un mapa de sinergia. Luego, y en coordinación con el Plan de Acción de AVINA Patagonia, identificarán las necesidades y el posible aporte del grupo Chakaruna al tema.

De la reunión en Puerto Pirámides se gestaron varios proyectos concretos entre AMANCO

Argentina y socios de AVINA Patagonia, como lo son:

- *Fundación Gente Nueva de Bariloche*: AMANCO brinda apoyo técnico y materiales para instalación de “bombas de soga” en zonas despobladas de Río Negro transformando esta actividad en un negocio (que será detallado más adelante).
- *Fundación H.O.N.G.O.S. de El Calafate*: AMANCO da apoyo técnico y materiales para la instalación de un sistema de agua potable para una comunidad indígena.
- *Fundación Tierra Salvaje de Pirámides*: AMANCO apoya la elaboración de jaulas de PVC para el estudio y control de orcas. Este proyecto sigue en estudio y en su fase de planeación

En todos estos proyectos Pedro Tarak ha presentado y relacionado las personas de los diferentes sectores para luego tomar distancia y así permitir a los actores principales desarrollar sus propias actividades y estrategias. El papel del gerente general de AMANCO Argentina consiste principalmente en sensibilizar y “contagiar” a empresarios de Buenos Aires, interesados en trabajar con comunidades y líderes de la Patagonia. Por su parte, AVINA Patagonia ofreció a AMANCO la posibilidad de conocer líderes sociales con quienes relacionarse, trabajar en conjunto y desarrollar su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

VINA

Voluntarios Corporativos en AMANCO Argentina

Texto elaborado en colaboración con Gerardo Ourracariet, gerente general AMANCO Argentina y Pedro Tarak, representante de AVINA Patagonia.

Hace tres años, Gerardo Ourracariet, gerente general de AMANCO Argentina, pidió a Pedro Tarak, representante de AVINA Patagonia, identificar en la vecindad uno o más líderes distritales con quienes trabajar. El motivo de dicho pedido se debía a que AMANCO Argentina había decidido contratar más personas de la comunidad cercana y dar prioridad a sus proveedores ante igual oferta de productos y precios. El objetivo era mejorar la calidad de vida de dicha comunidad, dando trabajo a gente de la zona, y consumiendo productos y servicios de sus comercios y talleres locales. Es por eso que AMANCO Argentina entendió que la identificación de líderes barriales podría ser un buen camino para conocer más de cerca a los actores con los cuales quería interactuar. Desde aquel momento, AMANCO se asoció con líderes de AVINA Patagonia, Fabián Ferraro y su equipo “Defensores del Chaco” (DCH) – que promueven el desarrollo integral de los jóvenes, utilizando el arte y el deporte como herramientas –, para identificar líderes locales.

Luego de un trabajo de campo que demandó aproximadamente un mes, Fabián y su equipo lograron identificar algunos líderes comunitarios, entre los que se destacó Eva Luján, creadora de la Asociación Evalú. AMANCO pagó este servicio colocando un sistema de riego en el predio de DCH y proveyéndole camisetas para sus equipos de fútbol.

El año 2002, en medio de la crisis económica del país, y conociendo más sobre la comunidad cercana y sus problemas, AMANCO Argentina decidió desarrollar un programa de voluntariado corporativo con “Evalú”. El móvil para comenzar esta iniciativa en un momento tan crítico, fue el hecho de que el público interno de



AMANCO había comenzado a sentirse invadido por el desánimo colectivo, como resultado de la forma negativa en que la crisis afectaba la empresa, lo que repercutía también en el clima laboral. Además, con varios empleados de bajos recursos son comunidad cercana y en tal sentido, era oportuno actuar dentro del ámbito donde AMANCO

tiene impacto, entre otras cosas porque también las familias de los colaboradores se verían beneficiadas y podría, de esta manera, mejorar tanto la motivación interna como la de todo el barrio.

La villa Puerta 8 se encuentra en la vecindad muy cercana de la planta Pablo Podestá de AMANCO Argentina. Es muy conocida por su alto nivel de delincuencia, pobreza y desocupación. En atención al contexto de esta villa, la asociación Evalú fue fundada por la maestra Eva Luján, con la idea de capacitar a los pobladores sin empleo en labores que les permitiesen lograr una salida laboral sustentable y a la vez servir de apoyo a los chicos más necesitados del barrio. En la actualidad Evalú es una pequeña organización muy respetada en la villa que ofrece actividades culturales, aprendizaje laboral y servicio de salud. Además, se encarga de dar una comida diaria a 100 niños necesitados.

Después de escuchar cuidadosamente las propuestas de Evalú, AMANCO identificó los proyectos con los cuales estaba en capacidad de cooperar mediante la mano de obra necesaria, a través del voluntariado de sus colaboradores, para las tareas de capacitación de la comunidad. Cabe destacar que esposas e hijos de algunos operarios de la empresa – que tienen familias numerosas de bajos recursos – asisten a Evalú.

La asistencia apunta a las siguientes acciones:

- Colecta de alimentos no perecibles entregados por clientes y colaboradores de manera de asegurar la alimentación de los 100 niños que acuden actualmente al comedor de Evalú. Esto ha sido conducido por 35 clientes de AMANCO en la capital federal de Buenos Aires, quienes ayudaron a organizar la colecta y el transporte de los alimentos.
- Construcción de un nuevo comedor en Evalú, para aumentar el espacio donde se sirve la comida para así poder recibir más niños. Además, será un lugar donde se desarrollarán actividades de carácter social para los familiares de los niños y vecinos de la institución. Los clientes de AMANCO han cooperado aportando productos de sus propios negocios.
- Construcción de baños en comedor de Evalú, para proporcionar a los asistentes al comedor la comodidad de un baño en el mismo lugar y evitar que tengan que trasladarse hasta su vivienda. En este caso AMANCO contribuyó con las labores de los voluntarios y sus clientes entregaron los accesorios sanitarios. Otras compañías de la zona cooperaron con distintos materiales.
- Creación de huertas comunitarias con las madres de los niños asistentes al comedor de Evalú que, en algunos casos, son esposas de empleados de AMANCO. De esta forma, las familias que carecen de recursos pueden obtener alimentos, ya sea a través del trabajo en la huerta de su hogar o bien a través de una huerta comunitaria. Para la realizar esta acción, una inmobiliaria local dueña del terreno, dona parte del valor del alquiler y AMANCO paga los servicios y los ingenieros agrónomos de AMANCO, a través del voluntariado, capacitan a la gente, informándole sobre métodos y épocas de siembra, cuidado de los plantines y formas de recolección de los productos. Además facilitan el contacto con organismos nacionales para que provean las semillas.
- Organización de actividades recreativas y culturales (meriendas, viajes cortos, proyección de películas, teatro de títeres y otras) para los niños que asisten al comedor de Evalú, incluyendo a los niños y esposas de los

colaboradores. De esta forma, pueden participar en eventos que les ayuden a tener una visión más positiva de su realidad, mientras que en los trabajadores se desarrolla un mayor sentido de pertenencia a la vecindad y a la compañía.

- Organización de talleres de costura en el que la gente de la comunidad aprende a trabajar con máquinas de coser. Un detalle interesante, es que en dicho taller, confeccionará las nuevas camisetas para Defensores del Chaco con el logotipo de AMANCO, a pesar de que DCH tiene patrocinadores internacionales que fabrican indumentaria deportiva y que podrían proporcionársela. La idea surgió de Fabián Ferraro, quien manifestó a AMANCO que deseaba recibir las nuevas camisetas con el logotipo de la empresa para que “los chicos sigan llevando, como hasta ahora, a AMANCO en el pecho”, esto básicamente por considerarla una empresa socialmente responsable y coherente.
- Charlas de prevención en temas de educación sexual organizadas por el personal de AMANCO – mediante el voluntariado – para adolescentes y sus madres. Participan en ellas: el médico de AMANCO; profesionales con amplios conocimientos sobre el tema, recomendados por colaboradores de AMANCO; la asistente social de Evalú y empresas reconocidas proveedoras de insumos para la higiene personal de los adolescentes.

Como resultado de estas actividades, los clientes, proveedores, vecinos y los mismos colaboradores pueden percibir a AMANCO como un grupo éticamente responsable y comprometido con la comunidad. El clima laboral en AMANCO Argentina ha mejorado sustancialmente y el índice pasó de 72% (2001) a 82% (2002). Los indicadores específicos relacionados con actividades de voluntariado indican que el compromiso y cumplimiento de la misión aumentó del 70% al 85%; la motivación, del 73% al 85% y los valores del 73% al 85%.

Los miembros de la comunidad han aprendido que ante igual oferta de talento, capacidad y entrenamiento, se privilegia al personal de la zona por parte de AMANCO, quien además da prioridad a los surtidores de la comunidad si sus

precios, calidad y condiciones son iguales.

Evalú se beneficia por un aumento del número de niños atendidos en el comedor – de 80 a 100 –; un ingreso seguro y constante de alimentos; capacitación a 15 personas en el taller de costura y a 15 personas en la huerta, y a 15 adolescentes y sus madres, en temas de educación sexual.

Roles en el Proyecto

Fabián Ferraro y el equipo “Defensores del Chaco” entregó a AMANCO prestación de servicios sobre asesoramiento en trabajo social con la comunidad. Los padres de los niños que asisten al comedor Evalú, contribuyen con su tiempo y mano de obra en los proyectos de voluntariado de AMANCO. En reconocimiento al apoyo de AMANCO, los chicos de Evalú suelen regalar a AMANCO una canción, un cuento u otro detalle cuando un proyecto se ha terminado.

En cuanto a AMANCO Argentina, cada empleado cuenta con cinco días laborales anuales para desarrollar el trabajo de voluntario. De los 130 empleados, unos 70 participan en los 9 proyectos actuales de voluntariado. El resto participa indirectamente cubriendo las tareas de quienes están en terreno realizando el voluntariado. Los empleados capacitan a los niños y sus familias en construcción, plomería, métodos para hacer una huerta y contribuyen con materiales de construcción y servicios.

AVINA Patagonia identificó los líderes sociales y AMANCO Argentina creó y concluyó el proyecto.

En plena crisis económica del país (2001 – 2002), AMANCO Argentina decidió no abandonar las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial y los resultados de esta estrategia son muy alentadores. El desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo, con el apoyo profesional de organizaciones locales, ayudó no sólo a la comunidad sino que también a mejorar considerablemente el clima laboral de AMANCO. Por medio de esta experiencia, AMANCO demostró que no se debe esperar a salir de las crisis para después integrar la RSE en la política de la empresa.

Para AMANCO Argentina la RSE debe realizarse como parte directa o indirecta de los negocios. AMANCO Argentina, desde su rol de empresa, no alienta proyectos como donante sino que gerencia los impactos con los públicos interesados mediante nuevas formas de hacer negocios como por ejemplo la “contratación preferencial”. Los proyectos de voluntariado han sido y siguen siendo para la empresa “La Puerta de Entrada” para relacionarse con dichos públicos. Han permitido mejorar el clima interno, fidelizar clientes, generar nuevas alianzas con nuevos proveedores y lograr el reconocimiento, valoración y respeto de la comunidad en general.

VMA

Provisión de Agua Potable en la Patagonia

Texto elaborado en colaboración con Gerardo Ourracariet, gerente general AMANCO Argentina y Pedro Tarak, representante AVINA Patagonia.

El gerente de AMANCO Argentina, Gerardo Ourracariet y Gustavo Gennuso, presidente de la “Fundación Gente Nueva de Bariloche” se conocieron en un Encuentro Regional de Socios de AVINA Patagonia, realizado en noviembre del 2002 en la localidad de Puerto Pirámides. AMANCO decidió de forma espontánea, luego de escuchar las iniciativas sobre el tema de aguas, donar una tuberías a la fundación, que trabaja en las dos villas más pobres de la región, y concentra sus actividades en prestar apoyo a las familias en las áreas de educación y salud. Lo que comenzó como un proyecto de donación de material de la empresa a la Fundación Gente Nueva de Bariloche, terminó en un proyecto de verdadera cooperación. AMANCO Argentina participa actualmente con el Proyecto de Provisión de Agua Potable en la Patagonia en el concurso interno de Grupo Nueva, denominado “Todos Ganamos”, organizado por la entidad, para buscar proyectos innovadores y enfocado a generar nuevos clientes, considerando como tales a aquellas personas que habitualmente debido a sus limitados recursos, están fuera de mercado.

Las zonas rurales de la Patagonia suelen ser muy pobres y entre sus múltiples problemas destacan: la alta desocupación, una marcada precariedad habitacional y una amplia desprotección asistencial. La gran mayoría de los hogares no cuentan con agua potable y el baño, específicamente una letrina, se encuentra alejado de la vivienda. Sólo unas pocas familias tienen cámara séptica o pozo absorbente.

Los riesgos que las precarias condiciones en que viven estas familias acarrearán para su salud, se agravan durante los inviernos inclementes, cuando la lluvia y la nieve acumulada anegan calles y terrenos que carecen de desagües



pluviales adecuados, formando grandes lagunas.

El proyecto se basó, inicialmente, en el análisis realizado por la Fundación Gente Nueva, respecto a las necesidades básicas de los pobladores de esta región. Pero luego de una nueva reunión regional de AVINA en Bariloche – en noviembre de 2003 – donde surgieron nuevos contactos entre

AVINA y algunos líderes, se dio paso a la participación de otros actores en el proyecto, como lo es el caso del Programa Social Agropecuario (PSA), organismo técnico descentralizado dependiente del Ministerio de Agricultura, que desde 1993 ha estado fomentando el desarrollo de unos 60 mil pequeños productores a través del país y la Federación de Cooperativas de la Línea Sur de Río Negro, FECOSUR. Un acuerdo firmado por AMANCO y PSA ha ayudado a identificar a los productores rurales más necesitados.

AMANCO, la Fundación Gente Nueva y PSA han desarrollado conjuntamente un proyecto piloto que consiste en proveer agua potable y servicios a las viviendas de los pobladores rurales en la provincia de Río Negro. Sin embargo, el proyecto no es meramente asistencialista y limitado a la donación de materiales, muy por el contrario el piloto es un negocio para AMANCO ya que apunta a convertir a los pobladores rurales en verdaderos clientes de AMANCO.

Una vez identificados los nuevos clientes de AMANCO por la Fundación Gente Nueva y FECOSUR, se realizan las aperturas de cuentas para cada nuevo cliente en AMANCO Argentina. De esta forma, el cliente tendrá acceso a las siguientes tres etapas sucesivas del proyecto:

- *Etapa 1 (US\$ 110 por cliente)*: Provisión de bombas de sogas, tuberías de PVC y conexiones para instalar las bombas.
- *Etapa 2 (US\$ 50)*: Provisión de un módulo de tubos, conexiones, tanque de agua, pileta lavatorio y desagüe con drenaje para el interior de la vivienda.
- *Etapa 3 (US\$ 30)*: Provisión de módulo de tubos, conexiones, tanque, bajante, inodoro y base Plycem para el interior de la letrina o los materiales para un huerto familiar, dependiendo de las necesidades del poblador.

FECOSUR es la recaudadora de los pagos y determinará también las cuotas de pago de cada cliente, las que pueden variar según la situación económica. La experiencia demuestra que los clientes morosos son menos del uno por ciento. Una vez que el cliente haya cancelado la primera etapa, AMANCO Argentina le otorgará un bono (crédito) correspondiente al valor de la segunda etapa para así permitirle acceder a los productos necesarios para continuar. El mismo procedimiento se aplicará para la tercera etapa.

Un punto importante en este contexto es la posibilidad de modificar y adaptar las tres etapas si en algún momento la Fundación Gente Nueva, especializada en este tema, detectara alteraciones en el patrón cultural de los pobladores. Conforme a Gustavo Gennuso, el hecho de poner un inodoro dentro de la casa de una familia que durante toda su vida no contaba con este servicio puede cambiar significativamente su patrón cultural.

Durante febrero y marzo del 2004, AMANCO comercializó y supervisó 20 proyectos en sus etapas iniciales. La facturación para estos clientes y estas etapas totalizó los US\$ 2.200, siendo la contribución de AMANCO de aproximadamente el 40%. La multiplicación de este modelo,

significa un negocio con una modesta, pero segura, rentabilidad para AMANCO Argentina. Las ganancias podrán incrementarse cuando el proyecto se extienda entre los productores de PSA, quienes, en su mayoría, carecen de agua potable y servicios sanitarios al interior en sus hogares.

Roles en el Proyecto

Los distribuidores y agentes de ventas de AMANCO Argentina asesoraron a la Fundación Gente Nueva, PSA, FECOSUR y a los pobladores sobre especificaciones de los productos y sobre los requerimientos técnicos del proyecto. AMANCO financió las distintas etapas, adelantando la entrega de materiales de la etapa siguiente, una vez cobrada la etapa inmediatamente anterior.

Fundación Gente Nueva, FECOSUR y PSA trabajaron muy de cerca con los residentes del área, seleccionando nuevos clientes para AMANCO, determinando las cuotas y recolectando sus pagos. También supervisaron el manejo de las diferentes etapas del proyecto. Por su parte, los pobladores se encargaron de armar los módulos de tipo “ármelo usted mismo”, en cada etapa del proyecto.

AVINA Patagonia proporcionó la plataforma de encuentro entre Gustavo Gennuso, el personal técnico de PSA y AMANCO Argentina. También acompañó y asesoró a AMANCO Argentina en la realización y seguimiento del proyecto.

Este es un ejemplo de proyecto en que todos ganan. Beneficia a los más desvalidos en el área, a AMANCO Argentina a través del cumplimiento de la metodología de medición de resultados en el área financiera, social y ambiental, y llegando así a cumplir con su Responsabilidad Social Empresarial. Este proyecto, también ayuda a varios líderes a realizar sus propias metas institucionales y posee gran potencial para ser replicado.

VMA

VIVA Services Co., S.A.
Apartado Postal 797-1005
San José, Costa Rica

www.gruponueva.com / www.avina.net

