

# **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO ENDÓGENO A PARTIR DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO A NIVEL LOCAL**

## **AUTORES**

CP LA (Mg) Fernando Hammond, Est. Malena Heit, CP Ezequiel Moya

## **RESUMEN**

Este trabajo expone los resultados de un proyecto de investigación que indaga en un conjunto de organizaciones de la ciudad de Mar del Plata que se caracterizan por su participación en iniciativas de responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido. Se considera que las empresas en sus múltiples dimensiones conforman un objeto de estudio de relevancia debido a su capacidad de promover el desarrollo endógeno de las comunidades donde se insertan.

Nuestros hallazgos evidencian el emergente de una compleja red de colaboración entre organismos públicos, grupos de promoción, organizaciones sin fines de lucro y –fundamentalmente– empresas con fines de lucro que impulsan la agenda de responsabilidad social en la ciudad. El análisis realizado describe los factores intervinientes en el desarrollo de la red, y la convergencia de actores, organizaciones, procedimientos y capitales subyacentes a las acciones que se impulsan. Como conclusión se destaca el comportamiento sinérgico de dicha red y su potencial como mecanismo de desarrollo local a partir de la generación de valor compartido.

**PALABRAS CLAVE:** responsabilidad social empresarial – valor compartido – desarrollo endógeno – ética empresarial

## I - COMENTARIOS PRELIMINARES

Este artículo presenta los avances de un proyecto de investigación en ejecución<sup>1</sup>, el mismo ha sido acreditado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) y se encuentra radicado en el Centro de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Nuestro propósito es contribuir con las iniciativas de responsabilidad social y generación de valor compartido (Kramer & Porter, 2006) de las empresas de Mar del Plata y su zona de influencia. Empleamos el enfoque propuesto por Boisier (1999) que caracteriza al desarrollo endógeno como un fenómeno intrínsecamente territorial y una propiedad emergente de un sistema socio-técnico complejo. Esta perspectiva se nutre de autores como Max-Neef (1986) y sus aportes sobre el desarrollo a escala humana, y el enfoque de Sen (2000) sobre el desarrollo como ampliación de capacidades, entre otros.

Nuestra investigación parte de suponer que el desarrollo endógeno emerge de las acciones simultáneas de una red de actores que disponen distintos recursos en función de lograr un propósito común; y que, la gestión de valor compartido es un aspecto estratégico para la sostenibilidad de las empresas, debido a ello, estas deben reorientar sus actividades conectando los objetivos de negocio con el progreso de una comunidad local. A partir de estas hipótesis, nos interesa dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se organizan las acciones de responsabilidad social empresarial en Mar del Plata? ¿Qué actores y capitales intervienen? ¿En qué medida su conducta posibilita la creación de valor compartido?

Como hemos analizado oportunamente (Hammond et. al., 2020), desde hace dos décadas se observan en Mar del Plata distintas iniciativas de responsabilidad social empresarial. En un comienzo se trató de acciones individuales, asistemáticas y de corte filantrópico, sin embargo, con el paso de los años las acciones de responsabilidad social empresarial se han hecho más visibles y articuladas con actores de la sociedad civil. Actualmente, se evidencia con nitidez un nodo empresario que promueve estas iniciativas, y que ha conformado una red de colaboración integrada por organizaciones privadas –con y sin fines de lucro– y públicas que operan en Mar del Plata y su zona de influencia.

La metodología empleada es de tipo cualitativa, se centra en el estudio de caso de la ciudad de Mar del Plata ya que constituye una estrategia adecuada para el abordaje de las preguntas de investigación definidas. Nuestra unidad de análisis son las empresas de Mar del Plata que realizan acciones de responsabilidad social, en función de ello, se seleccionó una muestra teórica de empresas que participan en “FortaleceRSE”, cámara empresaria<sup>2</sup> fundada en la ciudad en el año 2014 y única entidad de la zona en su tipo. Su misión es el fomento del desarrollo sostenible por medio de la difusión e implementación de acciones de responsabilidad social empresarial. Sus líneas de trabajo son: la certificación de modelos de gestión sustentables, la oferta de capacitaciones para la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la cooperación entre el sector privado y la sociedad civil para promover la inclusión laboral, y la articulación de iniciativas público-privadas para el cuidado del medio ambiente.

Definida la unidad de análisis y criterio de selección de la muestra, se procedió a buscar informantes calificados mediante la técnica de “bola de nieve”, comenzando por entrevistas a los titulares de la cámara y luego a referentes de las principales empresas que la integran. La

---

<sup>1</sup> El proyecto de investigación se denomina “Responsabilidad social. Una propuesta desde la contabilidad social y ambiental para empresas clave de la región” y es dirigido por la Dra. Paula D’Onofrio

<sup>2</sup> A la fecha, FortaleceRSE está integrada por las siguientes organizaciones: Fares Taie Biotecnología, Open Sports, Hotel UTHGRA SASSO, Astilleros Contessi, Grupo Sancor Seguros, Tarjeta Naranja, Glaciar Pesquera, San Arawa, Laboratorios Pharmamerican, Materia, Copparoni, Manpower, M&F, Grupo Ingacot, Vega, Gihon, Playas del Faro, y Koox. Adicionalmente, colaboran como entidades asociadas, la Universidad Nacional de Mar del Plata, la Universidad CAECE, y la Fundación AVINA.

información obtenida de dichas fuentes, junto con toda la información secundaria relevada, se sistematizó y analizó mediante el software Atlas Ti. En total se realizaron nueve entrevistas en profundidad, se analizaron cinco normativas y se relevaron distintas páginas web oficiales y fuentes periodísticas. En los anexos del trabajo se presenta la guía de pautas utilizada, el detalle de las fuentes empleadas para nuestro análisis y los códigos de las citas respectivas.

Desde nuestro punto de vista, la justificación de este abordaje radica en la necesidad de enriquecer el análisis económico mediante estudios que dialoguen con teorías cuyos modelos de comportamiento incorporan una ética de la cooperación y la maximización del beneficio colectivo (Sen, 1998) a diferencia de los tradicionales estudios basados en una ética de la competencia y la maximización del beneficio individual. Creemos que estas perspectivas son pertinentes para enfrentar los desafíos actuales de nuestra especie, cuestión que ha quedado claramente establecida con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015). En este sentido, nuestro modesto aporte es contribuir con evidencia empírica que arroje luz sobre el impacto de una ética empresaria basada en valores que contribuyen con la sostenibilidad de las comunidades donde se sitúan.

## **II - MARCO ANALÍTICO**

### **II.1 - Antecedentes del tema y enfoques**

La responsabilidad social empresaria o responsabilidad social corporativa se origina entre los años 50 y 60 en los Estados Unidos y representa un intento de reconciliación entre las empresas y sus comunidades, particularmente al promover una ética empresaria más sensible ante los problemas sociales y ambientales de la época. En el contexto político y social de los años 70, este giro social del sector empresario empieza a ganar relevancia, conforme la sociedad pone su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, la conservación de los recursos naturales, la protección de consumidores y trabajadores (Aguilera y Becerra, 2012). Concomitantemente con esta creciente sensibilidad social sobre los efectos de la actividad empresarial, las empresas empiezan a considerar que agrega valor a sus negocios el hecho de contar con una imagen pública responsable y las predispone a cooperar con otros sectores sociales en temas relacionados con la calidad de vida de sus comunidades (Blazquez et. al., 2010).

Este fenómeno ha dado lugar a distintas concepciones sobre los motivos de las empresas que impulsan iniciativas de responsabilidad social, las dos más habituales refieren a razones morales –y un comportamiento consciente de responsabilizarse por el bien común– y a razones especulativas –y un comportamiento orientado a obtener beneficios económicos y/o personales para los propietarios y directivos– (Aguilera y Becerra, 2012). Conforme la responsabilidad social empresaria adquiere relevancia en las organizaciones, se desarrollan los instrumentos para informar a los distintos grupos de interés sobre las acciones respectivas. En general se observan reportes de dos tipos, en un extremo los de estructura blanda y en el otro los de estructura dura, en cualquier caso, sus principales objetivos suelen ser minimizar reclamos y bajar el riesgo reputacional de la emisora (Villegas y Quintanilla, 2012).

Paralelamente, se ha problematizado sobre el rol que deben asumir los Estados frente a este cambio de paradigma empresarial, existiendo posiciones contrapuestas en relación a si la responsabilidad social debe depender de la voluntad del empresario y estar desregulada, o por el contrario, los programas y reportes deben ser obligatorios y por ende el estado debe exigirlos mediante regulaciones específicas. En este sentido, se ha señalado que la legislación en Argentina se orienta a establecer marcos de referencia mínimos que promuevan un comportamiento responsable y consciente del desafío de la sustentabilidad (Blazquez et. al., 2010). Este enfoque tiende a exigir a los gobiernos el establecimiento de incentivos y controles al comportamiento empresarial y la difusión de información a la ciudadanía. Por ejemplo, demandando la inclusión en los balances de las empresas de un capítulo dedicado al contrato social que describa las acciones con el conjunto de los agentes de influencia y recomendando la utilización de normas internacionales de monitoreo social.

El fundamento de esto es que la ciudadanía pueda distinguir las empresas que cumplen con su contrato social de aquellas que no, para premiarlas o castigarlas mediante la compra de los productos o servicios que ofrecen (Roitstein, 2004).

## **II.II - Perspectiva y categorías de análisis**

La relevancia de nuestro análisis radica en la necesidad de comprender el rol del sector empresarial en el proceso de desarrollo de una comunidad. Consideramos que el desarrollo es un fenómeno endógeno que consiste en innovar a nivel local. Sus principales características son: la capacidad de transformar un sistema socio-económico determinado, la habilidad para reaccionar a oportunidades externas a un territorio, la promoción de aprendizaje social, y la habilidad para introducir regulaciones que favorezcan las características anteriores (Boisier, 1999). Otros consideran que el desarrollo local depende –entre otras cuestiones– del talento empresarial, la flexibilidad del sistema productivo y la existencia de algún agente catalizador que movilice el potencial autóctono (Cuadrado-Roura, 1995).

El sector empresarial está integrado típicamente por organizaciones con fines de lucro y sus respectivos agentes de influencia (Friedman & Miles, 2002), los cuales conforman una trama de actores e intereses que se coordinan en función de producir bienes y servicios. Tal como se ha descrito, el sector empresarial suele asumir fines que exceden los objetivos de negocio. En situaciones donde se articulan esfuerzos en torno a iniciativas de responsabilidad social empresarial, se conforman relaciones entre organismos públicos, grupos de promoción, organizaciones sin fines de lucro y empresas con fines de lucro que actúan en una determinada esfera de política y participan en proyectos conjuntos. Estas redes surgen para instrumentar políticas con el propósito de abordar situaciones problemáticas que las organizaciones promotoras individualmente no pueden transformar (Hodge, Childs & Au, 2020).

Concebimos la responsabilidad social empresarial como:

El estado de conciencia de la empresa en el cual para su toma de decisiones se compromete a hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos dentro de un marco de desarrollo sustentable que respete el equilibrio entre la sociedad, la naturaleza y la rentabilidad empresarial. (Abreu y Badii, 2007:67).

Desde la literatura especializada se hace referencia a un concepto superador: la creación de valor compartido. Este implica generar valor económico en una empresa de tal manera que también se genere valor para toda una comunidad. La ventaja de esta concepción radicaría en desarrollar una oportunidad de negocio y al mismo tiempo alinear el éxito empresarial con el progreso social, cuestión necesaria para la sustentabilidad de cualquier actividad (Kramer & Porter, 2006). Desde este enfoque se pretende incorporar la colaboración entre entes con y sin fines de lucro en las misiones de las empresas. Es decir, romper los tradicionales límites entre empresas, ONGs y gobiernos, en función de hacer sinergia para generar valor en una comunidad.

Si aceptamos las hipótesis del ya citado Boisier y su tesis de que el desarrollo es “una propiedad emergente de un sistema territorial dinámico, complejo, adaptativo y altamente sinergizado” (2009:8) podemos afirmar que en una escala local las acciones simultáneas de empresas y sus redes de colaboración tendientes a movilizar recursos que aborden distintas problemáticas sociales constituyen un mecanismo de desarrollo endógeno. Para comprender esta dinámica dicho autor propone analizar seis subsistemas que operan a nivel territorial: (i) el subsistema de valores está definido por los valores universales –libertad, justicia, democracia, etc.– que justifican el esfuerzo por generar procesos de desarrollo, y valores singulares que definen la identidad de una comunidad y viabilizan la cooperación y solidaridad interna; (ii) el subsistema de actores –individuales, corporativos, colectivos, públicos y privados– está integrado por los portadores de proyectos y verdaderos agentes de desarrollo con poder efectivo para incidir en los acontecimientos; (iii) el subsistema de organizaciones está compuesto objetivamente por entidades –públicas y privadas–, y fundamentalmente por sus propiedades –capacidad de respuesta al entorno, inteligencia

organizacional, resiliencia, maleabilidad, etc.– y conductas –patrones de relaciones inter-organizacionales, voluntad de cooperación, etc.–; (iv) el subsistema de procedimientos refiere al conjunto de modalidades con las cuales el gobierno local gobierna, administra, informa y posiciona en el entorno a su propio territorio; (v) el subsistema de acumulación está definido por la base material financiera y tecnológica que da soporte a las prácticas necesarias para el desarrollo; (vi) el subsistema subliminal está compuesto por los capitales intangibles –cognitivo, simbólico, cultural, social, cívico, institucional, psicosocial, humano, mediático, y sinérgico– que operan como factores causales o variables independientes del desarrollo endógeno. La naturaleza de estos capitales es opuesta a la de los recursos económicos, su stock aumenta a medida que se incrementa su uso –por ejemplo la solidaridad–.

Para Boisier (1999) el comportamiento asociado entre entidades públicas y privadas permite procesos de aprendizaje colectivo e innovación; y la asociación entre empresas y sus cadenas de valor permite generar agrupaciones o *clusters*. Esta asociatividad define la sinapsis entre los subsistemas mencionados, y posibilita que ante la introducción de la energía adecuada se genere una coordinación sinérgica de la cual puede emerger un proceso de desarrollo. Esto también es reconocido por Kramer y Porter (2006) quienes identifican como mecanismos para crear valor compartido a: (i) la conformación de *clusters*, asociando intereses privados y públicos para potenciar la productividad e innovación empresarial y aumentar la cooperación a nivel local para mejorar la competitividad global de una economía; (ii) el rediseño de productos y mercados, asociando los intereses de mercado de las empresas con los valores que reconocen sus comunidades; (iii) la redefinición de la productividad de la cadena de valor, alineando los agentes de influencia en una estrategia corporativa de creación de valor compartido.

Hasta aquí la definición de las categorías de análisis proporcionadas por los autores citados, a continuación se procede a la interpretación de los hallazgos de la investigación.

### III - ANALISIS DEL CASO DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA

Mar del Plata es la ciudad cabecera del Partido de General Pueyrredón (PGP), y según el último censo nacional se ubica como quinta ciudad del país en cantidad de población. Posee una importante actividad económica producto de su desarrollo industrial y de servicios, de hecho según estimaciones recientes solo el sector industrial y tecnológico cuenta con 1350 empresas (Graña et. al., 2019). La información a partir de la cual realizamos la presente investigación proviene de un universo aproximado de 40 empresas que son quienes impulsan las principales iniciativas de responsabilidad social empresaria en la zona.

La evidencia recogida nos ha permitido relevar la existencia de una red de colaboración entre organismos públicos, grupos de promoción, organizaciones sin fines de lucro y –principalmente– empresas con fines de lucro que impulsan políticas de responsabilidad social a nivel local. Conceptualmente, los subsistemas más visibles de la red son sus organizaciones y actores, siendo la cámara empresaria FortaleceRSE la principal impulsora de la red, junto a referentes académicos de la UNMDP y referentes sociales de distintas organizaciones de la sociedad civil. A continuación se exponen los principales factores que incidieron en su surgimiento, crecimiento y consolidación.

#### III.I - Los factores que explican la existencia de una red de colaboración empresaria

La trama de actores y relaciones relevada en Mar del Plata durante esta investigación empieza a configurarse a principios de siglo. Las **primeras iniciativas** de responsabilidad social se dan a partir de la concurrencia de los siguientes factores.

- El liderazgo individual del empresariado local: “El dueño de parte del paquete accionario decide involucrarse personalmente en el tema de la ayuda social y empieza a buscar

mediante sus conocidos cómo podía hacerlo...” (E2). Se percibía como una obligación moral “el ayudar” debido a que a la empresa le estaba yendo muy bien debido a su perfil exportador pese a la situación del país.

- La capacidad de ayuda directa: “Nosotros, hasta el momento que ingresamos a FortaleceRSE no teníamos un programa de responsabilidad social empresaria, simplemente lo que hacíamos era trabajar con acciones más ligadas a las donaciones...” (E8). Las empresas en general comenzaron realizando acciones de tipo filantrópicas.
- La agudización de situación social: “La estrategia de sustentabilidad de Glaciar Pesquera se dio justamente por la situación de la crisis en el año 2001 2002 y 2003” (E2). Esto también se observa en relación a la ayuda que canalizan las empresas durante la crisis social producto de la pandemia.

En el **crecimiento** posterior de la red se observa un aumento de las interacciones entre empresas, y luego con actores académicos pertenecientes a la Universidad Nacional de Mar del Plata. Los principales condicionantes de esta etapa son:

- El reconocimiento de una ética empresaria con sensibilidad social: “...lo que empezamos a ver es que había similitud de valores o de criterios con otras empresas en Mar del Plata sobre todo... y que veníamos trabajando en cuestiones parecidas cada una desde su industria” (E2).
- La vocación de servicio de docentes y extensionistas universitarios: “Nosotros somos fundadores de FortaleceRSE (...) la persona que le da inicio fue Martin Costamagna<sup>3</sup> nos acercó la propuesta y empezamos a trabajar. Eran reuniones de solo... te diría de dos a cuatro personas” (E8). Los primeros lazos con empresas surgen producto de la invitación a empresarios a que cuenten sus experiencias en una cátedra sobre RSE dictada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- La existencia de referencias nacionales que imitar: “...en principio cuando estábamos con Martin Costamagna (...) tenía muchos contacto a través de Carlos March con distintas cámaras del país y él estaba en contacto con una... cámara de Mendoza [VALOS] y otra de Rosario [MOVERSE] (...) fue importante de tenerlas porque nos enseñaron las primeras acciones, cómo trabajar, cómo movernos...” (E3)

En la **consolidación** actual de la red se observa la maduración de un discurso empresario con eje en la sostenibilidad, la profundización del acompañamiento de la UNMDP a nivel organizacional, y la búsqueda de un comportamiento sinérgico con distintos actores locales. Los elementos más destacables de este momento son los que se detallan a continuación.

- La maduración de una visión empresaria compartida: “comenzaron con acciones en principio solidarias y luego empezaron a vincularse con otras empresas de similares comportamientos, vieron que las que estaban más avanzadas habían pasado ya de esa matriz asistencial a la matriz sostenible...” (E1). La adopción de este marco de referencia explica la cultura organizacional que luego se institucionaliza en FortaleceRSE, la cámara asume como objetivo estatutario “Promover la responsabilidad social empresaria como estrategia de negocios” (N1). Se percibe la incidencia del enfoque de creación de valor compartido citado oportunamente, y el intento por conectar el desarrollo empresario con el de la comunidad.
- La acción coordinada de docentes extensionistas de la UNMDP: “En 2017 éramos un grupo FortaleceRSE y otro grupo el Club de la RSE, nos juntamos porque vimos que

---

<sup>3</sup> Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata

teníamos mucha similitud de criterios, Juan Pablo Gramático<sup>[4]</sup> nos sugiere unirnos y nos juntamos” (E2). Dicho club surge del trabajo de este docente y su participación en el Centro Barrial de Extensión de la zona Puerto, territorio donde se observa una comunidad de raíz Italiana que desde el comienzo apoya la iniciativa y conecta rápidamente con los valores que la misma promueve.

- El surgimiento del protocolo de certificación: la intención era poder diferenciar qué empresas podrían integrar dicho club y por ello se trabaja en una propuesta para certificar buenas prácticas. “Lo que hicimos fue estructurar algo mínimo, basado en 84 requisitos de los cuales 30 eran los más importantes y asociados a cuestiones legales. Se pedía el 80% de los requisitos cumplidos para dar dos años y el 60% para dar uno, y decíamos que si alguien cumplía todo dábamos 3 años de certificación” (E9). Para definir el instrumento se hacen sucesivos talleres con empresarios locales, se pretendía acordar un protocolo que sea accesible para la mayor cantidad de empresas de la ciudad.
- El aval del gobierno local: en 2011 se crea el programa de Fomento a la RSE “cuya finalidad será la de fomentar, promocionar y difundir los principios de la responsabilidad social empresaria en el Partido de General Pueyrredón” (N4). Luego en 2017 se reglamenta dicho programa y se organiza su funcionamiento, “será coordinado desde la Secretaría de Desarrollo Productivo –o la que en un futuro la reemplace– quien convocará las reuniones a través de la formación de una Unidad de Gestión...” (N5). De esta manera se institucionaliza la relación con actores políticos del Municipio de General Pueyrredón (MGP) y se obtiene un apoyo a nivel organizacional.
- La articulación con distintas ONGs de la ciudad: “el trabajo cotidiano de FortaleceRSE se divide en comisiones, cada empresa puede formar parte de una o más comisiones que son: medio ambiente, inclusión laboral, calidad de vida trabajo y promoción de la RSE (...) ahí ya se coordinan acciones más puntuales y lo bueno que sea ha visto es que al también participar ONG con voz y voto en forma igualitaria... es que es muy importante la sinergia... muy real, el que viene a representar a la empresa aporta el pragmatismo y la cuota de realidad y la ONG aporta ese corazón ese trabajo y el empuje... y se ve muy claramente eso, como uno baja a tierra y el otro le da el empuje y han surgido cosas muy buenas así” (E1).

En este apartado se han descripto los principales factores que han intervenido en el desarrollo de la red de colaboración que explica el emergente de diferentes iniciativas de responsabilidad social empresaria en Mar del Plata y zona. Seguidamente interesa emplear el enfoque sistémico reseñado en el marco interpretativo y analizar la evidencia relevada desde sus categorías analíticas.

### **III.II - Análisis de los mecanismos de desarrollo endógeno relevados en el caso de estudio**

A partir de las categorías analíticas definidas en nuestro marco interpretativo y las fuentes consultadas, se presenta un análisis de los componentes de la red que subyace a las acciones de responsabilidad social empresaria observadas en la ciudad de Mar del Plata.

#### **III.II.I - Los valores presentes en el discurso**

El “compromiso” es el valor más reiterado en el discurso de las empresas y como ya se mencionó un factor clave en los antecedentes de FortaleceRSE, “el compromiso político y personal de la dirigencia de la empresa es la que permite que se produzcan los cambios... sin ese compromiso político (...) nada de esto hubiera sucedido” (E2). Por otra parte, al reflexionar sobre la actualidad de

---

<sup>4</sup> Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata

FortaleceRSE se dice “Es mucha gente haciendo muchas cosas, entonces hay mucha movilidad social, mucho compromiso, hay mucha toma de conciencia y responsabilidad...” (E3). En este sentido también se pretende revalorizar al “empresario comprometido” esto se observa claramente, “en la cámara se buscan varias cosas, obviamente el fin solidario de ayudar a la comunidad pero también el fin de ganar las empresas un poco más de respeto dentro de la comunidad, las empresas tienen a veces cierta imagen de que los empresarios son malas personas(...) hay muchas empresas que quieren hacer cosas positivas para la sociedad, generar empleo, impacto económico, generar valor... entonces es una imagen que había que cambiar” (E3).

Hay una valoración de “lo local” y una búsqueda por adaptar la responsabilidad social empresaria a la zona donde operan las empresas, “...en principio se le plantea al accionista mayoritario en Canadá que se iba hacer foco en la parte social y no específicamente en la parte ambiental como lo venía haciendo Canadá, esto porque primero la situación del país requería que sea prioridad, los problemas sociales que tiene Argentina no los ha tenido nunca Canadá entonces necesitas adaptarte a lo que sucede en el territorio” (E2). En este sentido también se pone en valor la idea de “comunidad”, lo cual significa priorizar en la estrategia de negocio las capacidades locales “entonces la idea es empezar a generar los espacios para que los jóvenes no migren, para que le compremos a los proveedores de acá, para que sigamos aportando a una ciudad hermosa, que tiene un montón... tenemos puerto, tenemos todo un cordón frutihortícola impresionante... entonces hay que desarrollarlo” (E4).

La “sostenibilidad” es algo muy predominante seguramente a partir de su legitimidad por parte de la Organización de Naciones Unidas “...se trata de que todas las acciones tengan como guía los Objetivos de Desarrollo Sostenible (...) es una referencia flexible pero es bueno siempre tener metas claras consensuadas nivel internacional” (E1). Esto se refiere a que cada empresa integrante de FortaleceRSE opta por cuales objetivos de desarrollo impulsar, esta elección depende de las capacidades de cada empresa. “...cada uno ve en que contribuir, nosotros [los laboratorios] trabajamos mucho con medio ambiente en lo que es RSE” (E3). También se observan enfoques de negocio que directamente incorporan este valor a su misión organizacional, “nosotros trabajamos en el cambio climático y la eficiencia energética, buscamos minimizar nuestra huella y la de nuestros clientes. Somos una empresa global pero de estructura chica, tercerizamos proyectos para que tengamos los recursos en el lugar en que se hacen los proyectos y no viajar...” (E5)

Se valora “el saber” que se ofrece desde los ámbitos académicos, ya que se percibe al empresario como un especialista en la acción que en general cuenta con poco tiempo para la aplicación de nuevo conocimiento a su actividad. Puntualmente, hay receptividad a las iniciativas que provienen de la UNMDP, “está muy valorada en el sector privado la actividad universitaria –por lo menos más de lo que yo creía– se toman muy pero muy en serio todo lo que venga de la universidad nacional...” (E1). En consecuencia también hay apertura para el aprendizaje desde las empresas, y por ende la posibilidad luego de multiplicar y compartir dichos saberes “...si otro colega empresario te cuenta sus vicisitudes, es decir la parte positiva y las dificultades que tuvo en implementar determinadas cosas es más real y más fácil que vos puedas implementar lo propio (...) es decir que estos espacios [FortaleceRSE] son espacios de aprendizaje y de compartir conocimiento para que al otro le vaya bien” (E2).

### **III.II.II - Las empresas con responsabilidad social**

Respecto al surgimiento de las iniciativas de responsabilidad social en las empresas, se observa que en ocasiones son impulsadas por algún individuo puntual de la organización, “muchas veces la RSE se origina en una persona que la impulsa y empieza a esparcir por la empresa y recién después se adopta como una política... generalmente es alguien de recursos humanos, de la gerencia de calidad, o el director general o el presidente... esas personas son las que empujan el carro” (E1). Por otra parte, en empresas subsidiarias suelen impulsarse políticas de responsabilidad social a partir de la iniciativa de sus casas matrices, o también en un sentido inverso, acciones de responsabilidad social a nivel local suelen incidir en la estrategia de responsabilidad social de su casa matriz, “desde



el día que decidió formar la compañía [empresario local] quería que ésta pesquería fuera certificada... al punto de que en el año 2006 justamente logra la certificación (...) y fue la primera pesquería de vieira del mundo en ser certificada, y fue la primera pesquería de Sudamérica en ser certificada y fue la primera pesquería incluso de la compañía Canadiense [casa matriz] en ser certificada, o sea que el empuje y el impulso en este sentido fue clave y prioritario para que incluso la compañía global *Clear Water* decidiera certificar todas sus pesquerías” (E2).

Sobre la evolución de las acciones de responsabilidad social, se observa un proceso gradual en intensidad y complejidad “Nosotros empezamos a hacer pequeñas cosas, cada vez más grandes. Luego implementamos una estrategia al respecto de lo que es la responsabilidad social empresarial y ahora lo incorporamos en nuestra estrategia general y al balance económico también” (E6). De la misma manera, “cuando empezamos a formar el nodo, digamos que empezamos a incorporar conceptos más sobre la RSE. Empezamos a dar el puntapié de empezar a armar un programa que tuviera que ver más con articular algunas cuestiones que nosotros veníamos haciendo a través de las donaciones, pero también dar un paso más y empezar a formalizar o sistematizar. Así que te diría, que ese espacio de confección de nuestro programa de RSE lo hicimos mientras iba caminando Fortalecerse” (E8).

Las características de la gestión de la responsabilidad social son heterogéneas entre las empresas:

- En términos organizativos, el área de responsabilidad social suele ser coordinada directamente desde la máxima autoridad de la empresa como ya se ha observado, o ser algo accesorio a otra dependencia “El área de RSE está dentro del área de gestión de Personas que es la que yo gerencio. Se planteó de esa manera casi sin querer te diría, supongo que debido a mi perfil y voluntad de trabajar con entidades sociales” (E8).
- En relación a la publicidad, existen empresas con perfil elevado y otras con un perfil más bajo que prácticamente no publicitan sus acciones “...nunca han hecho propaganda pese a que quizás es una de las personas [empresario local] más emblemáticas en la comunidad Italiana en Mar del Plata (...) infinidad de cosas habrá hecho y jamás lo he visto asociando la empresa con lo que él hacía” (E9).
- Respecto a la comunicación, se da algo similar a lo anterior “si querés construir algún indicador que sea porcentaje de fondos destinado a RSE sobre ingresos totales o ganancias, eso no lo vas a tener de ninguna empresa salvo que sea alguna que cotice en bolsa.” (E9). La existencia de regulaciones impacta en la información que hacen pública las empresas, las que no están alcanzadas por estas regulaciones en general no suelen comunicar sus acciones, solo hay algunos casos que se mencionan en la próxima sección.
- Sobre el tratamiento contable, lo que hemos observado es apenas la apertura de cuentas mínima para registrar en forma de gasto las acciones realizadas durante el ejercicio, “...tenemos un empleado contable que es quien va registrando los gastos, relacionándolo con rubros. Tenemos dos grandes rubros, uno es Padrinazgo y el otro Plan Amigos, todo dentro de la cuenta RSE” (E6).

### **III.II.III - FortaleceRSE organiza la iniciativa privada**

La organización de la cámara FortaleceRSE transitó diferentes momentos, como ya se mencionó inicialmente eran grupos diferentes que convergieron en una misma entidad. De la misma manera, paulatinamente han ido formalizando su funcionamiento, “tenemos solo 4 años porque los primeros años fueron informales... recién este año tuvimos todos los papeles en regla y cuenta bancaria propia... que fue un trabajo tremendo te digo, ahora el objetivo crecer en cantidad de empresas, sumar masa crítica” (E1). De cualquier forma, la convergencia de actores empresariales en una misma entidad es un hecho relevante para comprender el fenómeno de la responsabilidad social en Mar del Plata. Esto se percibe en la visión compartida que guía las iniciativas de las empresas “La idea es llevar a todas las actividades lo que es la responsabilidad social empresarial y es básico, porque es

empezar a entender que no sólo tenemos que enfocarnos en el impacto económico, sino en un triple impacto, contemplando también lo medioambiental y lo social” (E4). Adicionalmente por la proyección que tiene hacia sus agentes de influencia, “para nosotros la prioridad son los empleados y los proveedores y posteriormente nuestra cadena de contactos en la industria, los colegas empresarios... desde el principio nuestro planteo fue nosotros queremos que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en nuestra empresa” (E2).

También desde la cámara se dispone de comisiones de trabajo y se realiza anualmente un Foro Regional de Responsabilidad Social Empresaria que sirve como espacio para coordinar esfuerzos y sostener las iniciativas. “...hay una sensibilidad importantísima en Mar del Plata en el sector empresario de que a la ciudad le vaya bien, el espíritu está y la voluntad de generar los cambios está, lo que necesitamos es articularlo que sea factible para alguien que no ha implementado nada pueda sostenerlo en el tiempo, esto es lo que buscamos con FortaleceRSE...” (E2). Dicho foro es una de las iniciativas más importantes de la asociación, “ya vamos por el quinto, este año se suspendió pero el año anterior fue en UTGRA y hubo entre 400 y 500 personas, de hecho desbordó y nos sobrepasó, hay cada vez más interés en conocer sobre RSE” (E1). Este representa una oportunidad para que las empresas difundan sus políticas de responsabilidad social y a su vez articular con otros miembros de la red. Sobre el Foro 2020 que se suspendió por la pandemia “Íbamos a hacer el evento anual y nosotros íbamos a coordinarlo para que sea el primero carbono neutral de Mar del Plata. La idea era calcular la huella para tratar de minimizarla y lo que no se pudiera neutralizarlo con créditos de carbono, teníamos todo armado y pensado y no se pudo avanzar” (E5). Las comisiones de trabajo son un espacio para concretar la inducción de los integrantes de la cámara, “...ya nos conocíamos con Alejandra Contessi [vicepresidenta de la cámara] ya tenían mis antecedentes personales y me habían invitado a participar. Lo que hice fue ir a una reunión de la comisión de ambiente y ahí presenté a la empresa y me asocié” (E5).

La dinámica asociativa que se genera en estos espacios es muy virtuosa, “ya formando parte de una cámara vos tenés empresas en muy diversos rubros entonces a la hora de buscar un distribuidor por ahí tenés un distribuidor que forma parte de la cámara y lo viste en un foro o participas en una comisión con él entonces ahí tenés ya asegurado que es un cliente que trabaja de forma responsable entonces ya cumple ese parámetro y muy posiblemente si tu empresa tiene esa política de trabajar con clientes responsables termine siendo cliente tuyo... entonces también se dan vínculos económicos...” (E1). También se generan relaciones de colaboración, “en Fortalecerse uno puede acercarse a otra empresa y decirle ¿a vos te interesa trabajar en esta línea? mirá nosotros cada uno está trabajando esto, esto y esto, trabajamos con esta y esta organización, tal vez a vos te sirva saber que estas organizaciones están y que tienen ya tantos años de trabajo... es decir podés darle un marco de referencia y así vos podés tejer tus redes de contacto y darle un empujón al que todavía no se animó...” (E2).

Por último, si bien es aún incipiente, la organización busca promover la elaboración de reportes e intentar mejorar la comunicación de las acciones de responsabilidad social que emprenden sus miembros. “Astilleros Contessi hizo su primer informe de RSE y está disponible en la página de Fortalecerse. La Clínica 25 de Mayo también tiene su reporte de RSE, ahí hicimos algo interesante hace un par de años dimos una capacitación en el centro médico a clínicas y hospitales para implementar RSE en el sector salud” (E9). Complementariamente las redes sociales son una herramienta de comunicación utilizada “...armamos este programa de televisión Así RSE [canal de youtube], nos juntamos tres o cuatro [empresarios] y dijimos vamos a bancar esto y lo hacemos para que la gente que va haciendo acciones pueda mostrar lo que está haciendo a la comunidad y que la comunidad se prenda y otros que también están haciendo cosas... nos pareció un tema de sinergia de motivación entre las partes.” (E3)

### **III.II.IV - La universidad promueve prácticas responsables**

El capital humano de la UNMDP tiene mucha incidencia en el surgimiento y consolidación de la red empresaria, “Si, en realidad surge con un docente de la facultad de económicas que tenía una

materia de Responsabilidad Social Empresaria y nos empezó a convocar a algunos empresarios y nos gustó la idea digamos (...) y después nos dimos cuenta de que lo importante era ganar volumen de gente porque tres o cuatro no íbamos a hacer ninguna diferencia... y ahí nos juntamos con otra gente que venía de otra línea, que era un Club de RSE del parque industrial, nos unimos y bueno nos pusimos el nombre de FortaleceRSE y empezamos ya a sumar más gente, armamos políticas de incorporación de nuevos miembros...” (E3).

Paralelamente se pone en funcionamiento un Centro Barrial de Extensión Universitaria en la zona Puerto de la ciudad en asociación con “la Casa de Italia” –organización que nuclea actores de la comunidad italiana de Mar del Plata–. Aquí el docente de la Facultad de Ingeniería ya mencionado promovió la iniciativa de conformación del Club de la RSE, “empezamos a trabajar en el puerto, lo primero fue convocar a algunos empresarios. Alejandra Contessi, que es la vicepresidenta de FortaleceRSE [hoy], fue la primera que visité y a los 15 minutos me dijo yo quiero estar y nosotros queremos estar con protagonismo” (E9). En esta experiencia se observan acciones consistentes de capacitación y vínculo con actores pertenecientes al gobierno local y distintas organizaciones de la sociedad civil. También el capital social de la comunidad Italiana opera facilitando el contacto con el Concejo Deliberante de la ciudad y con el Área de Producción del MGP.

La Incubadora de Empresas de la UNMDP es otro recurso de esta organización que ha contribuido brindando charlas y talleres en coordinación con las empresas de la cámara, “yo justamente llego [a FortaleceRSE] a través de un charla impresionante de Juan Pablo Gramático, impresionante, magistral... que dejó la semillita... recién en ese entonces empecé a gestionar el tema en la empresa, hacía poco que había empezado como gerente y buscaba herramientas de gestión para cambiar un poco la empresa que era muy familiar” (E4).

Las practicas supervisadas que realizan los estudiantes de la universidad nacional viabilizan la conformación de uno de los agrupamientos que luego integraría FortaleceRSE “...nosotros tenemos desde la cátedra un gran valor agregado que es que los estudiantes de ingeniería industrial tienen que hacer sus trabajos finales de carrera y son trabajos de cierta relevancia... que requieren cierta complejidad, ya que integran varias de sus materias... entonces empezamos a trabajar con dos estudiantes que desarrollaron su proyecto final, el diseño de un Club de RSE” (E9).

Simultáneamente surge la iniciativa de realizar algún tipo de certificación, “porque si después abrimos la puerta y entra cualquiera [al Club] vamos a estar de alguna manera compartiendo una marca y esa marca cualquiera la puede desprestigiar, si es una empresa que no cumple determinadas prácticas. Entonces con otros dos estudiantes empezamos a trabajar la idea de un proyecto de certificación basado en la ISO 26.000...” (E9). A la fecha se han realizado unas 30 certificaciones por parte de la universidad, en las primeras auditorias intervinieron solo docentes y estudiantes de la cátedra de liderazgo y RSE de la Facultad de Ingeniería. Posteriormente con la creación del “Programa Certificación de Sistemas De Gestión – UNMDP” (N2), esto ha significado la creación de diferentes órganos directivos encargados de coordinar el programa y su radicación en la órbita de la Secretaria de Ciencia y Tecnología de la UNMDP. Posteriormente se aprueba el “Reglamento Interno de Funcionamiento del Programa” (N3) que define específicamente los objetivos y funciones de cada uno de dichos órganos, y fundamentalmente, estipula el procedimiento para llevar adelante las auditorias y otorgar las certificaciones. La intención es que aquellas empresas que quieran ingresar a FortaleceRSE se encuentren certificadas por la universidad o estén en el proceso, “de esa manera desde la cámara se aseguran de que no se den casos de *greenwashing* y se genera un círculo virtuoso, ya que se promueve la certificación, las empresas tienen una marca que agrega valor en la comunidad, y la cámara se asegura de que esa empresa realmente trabaja de forma sostenible hacia adentro y hacia afuera cuidando su triple impacto” (E1).

### **III.II.V - El apoyo del gobierno municipal**

El gobierno del MGP es otra organización integrante de la red, aunque a la fecha su participación se ha limitado al reconocimiento formal de la temática mediante la creación un “Programa de Fomento de la RSE” (N4). El apoyo municipal inicialmente fue importante y luego fue disminuyendo

producto de factores políticos y cambios en la agenda, “en principio fue una relación muy fuerte, luego del cambio de gobierno y la pandemia es necesario volver a fortalecer el vínculo. La reglamentación del programa se hizo en los primeros años de la gestión de Arroyo [intendente], hubo mucha participación de la municipalidad, se hicieron reuniones y foros en el torreón. La impronta que le dimos fue una impronta de revertir la matriz asistencial por una de desarrollo sostenible y promoción humana” (E9).

Según la normativa analizada, las acciones específicas asumidas por el MGP fueron “conformar un Registro de Empresas y Comercios que incorporen a su modelo de negocio la RSE, promover el Foro Regional de RSE impulsado por FortaleceRSE, jerarquizar las empresas que cuenten con iniciativas en materia de RSE” (N5), entre otras acciones puntuales que claramente convergen con las iniciativas de FortaleceRSE. La intención es trabajar en distintas comisiones en el ámbito del MGP, “una debería abordar la problemática socioeconómica de la ciudad, para ver las situaciones más críticas y que FortaleceRSE se pueda involucrar. La otra es de buenas prácticas de RSE, otra de promoción de RSE y una de vinculación con programas provinciales y nacionales” (E9). Lo más relevante del programa municipal es que “se estableció que la universidad nacional iba a entregar las certificaciones y se generó un sello que es RSE-MGP. Las certificaciones que nosotros generamos desde la universidad automáticamente las toma el municipio y las promueve (...) Sin embargo, la promoción nunca se terminó de concretar pero por una cuestión de fallas en el municipio y de prioridades en la agenda. Sí se entregaron los certificados, pero eso nunca derivó en un apoyo real y concreto del municipio a las empresas” (E9). En otras palabras, certificar “no tiene beneficio económico. La intención es que el municipio les otorgue un beneficio impositivo a las empresas de la cámara, o les garantice un trato diferencial en las licitaciones, pero por ahora no concretaron eso, pero si se apuntaba a eso” (E7).

En esta sección se han empleado las categorías de análisis para analizar los mecanismos que subyacen al desarrollo de distintas acciones de responsabilidad social empresaria en el caso de estudio. A modo de síntesis se puede afirmar que la red de colaboración relevada presenta un comportamiento sistémico, las organizaciones más visibles son la cámara FortaleceRSE y la UNMDP como ya se ha mencionado. Adicionalmente, se verifica la existencia de subsistemas de valores y actores –empresarios, académicos y referentes sociales– que operan como promotores de las iniciativas de responsabilidad social, impulsando innovaciones a nivel de sus empresas, operando dentro de las organizaciones públicas para institucionalizar vínculos, en definitiva, poniendo la energía que alimenta el sistema de relaciones operante en el territorio.

Finalmente presentamos una reflexión final y se enuncian los desafíos que evidencia el caso analizado para potenciar la colaboración empresaria como mecanismo de desarrollo endógeno.

#### **IV - COMENTARIOS FINALES**

Inicialmente destacábamos que la relevancia de nuestra investigación radica en comprender el rol de las empresas de Mar del Plata en el desarrollo endógeno de la ciudad. Conceptualmente asociamos dicho desarrollo a las iniciativas de responsabilidad social empresaria y creación de valor compartido que se impulsan en la esfera local. En este sentido, la evidencia analizada da cuenta de la existencia de una red de actores claramente comprometida con la creación de valor compartido, cuyo actor protagónico es un conjunto de empresas agrupadas en la cámara FortaleceRSE.

Tal como se suponía, el emergente de una agenda de responsabilidad social es producto del accionar simultáneo de distintos subsistemas que operan con cierta independencia pero convergen en sus fines. Las empresas disponen recursos económicos y tecnológicos que son la base material para luego promover la creación de valor compartido. Actores empresarios, académicos y sociales aportan recursos intangibles que aumentan la sinapsis de la red, promueven valores comunes, y proporcionan información sobre el territorio. Los mismos actores impulsan procedimientos que permiten innovar organizacionalmente, generando una identidad organizacional como FortaleceRSE,

logrando que la UNMDP asuma la tarea de certificar buenas prácticas empresariales y que el gobierno del MGP jerarquice aquellas empresas que son responsables socialmente.

Por otra parte, la red se nutre de energía que en gran medida surge de incentivos empresarios diferentes pero también convergentes. Se observan iniciativas motivadas por el interés de mejorar la imagen corporativa ante empleados y proveedores, iniciativas para posicionarse favorablemente en la opinión pública local, iniciativas puramente filantrópicas que no se alinean con estrategias de marketing, e iniciativas de colaboración interesadas en aprovechar el capital social de la red y las diversas oportunidades que proporciona.

En definitiva, la disposición de subsistemas cuyos recursos –tangibles e intangibles– se complementan y la existencia de energía que asocia los componentes de la red, posibilitan un accionar sinérgico y configuran una oportunidad de desarrollo endógeno al contactar los fines de las empresas con la sostenibilidad de la comunidad.

Finalmente, la expectativa en próximas investigaciones es profundizar en el análisis del potencial sinérgico de la red. En este sentido, dejamos planteados los principales desafíos identificados: contribuir en que la opinión pública distinga las empresas que son socialmente responsables, mejorar los reportes de sustentabilidad a los agentes de influencia, aumentar las capacidades del sistema de certificación de la UNMDP, lograr que el MGP tenga un rol activo en la red, y articular con otros nodos empresarios promotores de RSE en el país.

## V - ANEXOS

### V.I - Fuentes de información

Código de cita	Fuente de datos	Tipo de relevamiento	Entidad
E1	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Mauricio Mackenzie. Fecha:14/05/2020	Cámara FortaleceRSE
E2	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Natalia Hopkins. Fecha: 11/09/2020	Glaciar Pesquera
E3	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Hernán Fares Taie. Fecha 30/06/2020	Fares Taie
E4	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Gerardo Valderrey. Fecha 13/07/2020	Copparoni
E5	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Natalia Drault. Fecha: 09/09/2020	Leaf Solution
E6	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Eduardo Ferro. Fecha: 09/09/2020	Playas del Faro
E7	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Agustina Grippaldi. Fecha: 08/07/2020	Administrar
E8	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Paula Iascaruso. Fecha: 02/09/2020	Open Sports
E9	Primaria	Análisis en profundidad de entrevista a Juan Pablo Grammatico. Fecha: 05/10/2020	Programa de Certificación
N1	Secundaria	Análisis de contenido del estatuto de FortaleceRSE	Cámara FortaleceRSE
N2	Secundaria	Análisis de contenido de la Ordenanza de Creación del Programa de Certificación de la UNMDP	UNMDP
N3	Secundaria	Análisis de contenido de la Ordenanza que reglamenta el Programa de Certificación de la UNMDP	UNMDP
N4	Secundaria	Análisis de contenido de la Ordenanza Municipal que	MGP

		Crea el Programa de Apoyo a la RSE en el PGP	
N5	Secundaria	Análisis de contenido de la Ordenanza que reglamenta el Programa de Apoyo a la RSE en el PGP	MGP

## V.II - Guía de Pautas

Dimensión	Nº	Preguntas y temas sugeridos
Encuadre	1	Introducción al estudio y escucha inicial
Sobre la gestión de la RSE de la empresa	2	¿Posee un área de su empresa encargada de las acciones de RSE?
	3	¿Qué acciones realizan?
	4	¿En qué medida ha modificado sus acciones la participación en FortaleceRSE?
	5	¿Las certificaciones de la UNMDP han incidido en sus políticas de RSE?
	6	¿Cómo exponen las acciones de responsabilidad que realizan?
	7	¿Qué actores vinculados a la empresa demandan más información sobre el tema?
	8	¿Su sistema contable les permite reflejar correctamente las acciones de responsabilidad realizadas?
Sobre la relación con FortaleceRSE	9	¿Cuándo conoció de la existencia de FortaleceRSE?
	10	¿Cómo modificó su visión sobre la RSE?
	11	¿Cuáles fueron sus motivaciones para participar?
	12	¿Participa de alguna otra asociación que persiga los mismos fines?
	13	¿Cuál es su opinión sobre el accionar de FortaleceRSE?
	14	¿Cuál ha sido su principal contribución a la asociación?
Sobre el funcionamiento de FortaleceRSE	15	¿Cómo se organiza la asociación?
	16	¿De qué manera se toman las decisiones?
	17	¿Cuál es el mecanismo para incorporar o quitar socios?
	18	¿Cómo se sostienen sus gastos de funcionamiento?
	19	¿Cada cuánto se reúnen?
	20	¿Cómo se definen las actividades anuales que realizan?
	21	¿Quiénes organizan las auditorías de RSE en las empresas?
Sobre el programa de certificación de la UNMDP y el programa de apoyo del MGP	22	¿Cómo funciona el programa de certificación de la UNMDP?
	23	¿Cómo se construyó el instrumento para relevar prácticas?
	24	¿Ha participado de alguna manera en las instancias de auditoría?
	25	¿Qué le parece que podría mejorarse del protocolo de certificación?
	26	¿Qué sucede luego con los aspectos positivos y negativos relevados en las auditorías?
	27	¿Cómo funciona el programa de fomento de la RSE del municipio?
	28	¿Se ha avanzado con el registro de empresas que realizan prácticas de RSE?
	29	¿Qué incentivos otorga el MGP a las empresas que certifican?
Cierre	30	Agradecimiento final

## VI - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L., & Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial (Analysis of the corporate social responsibility concept). Mexico: Daena: International Journal of Good Conscience, 2(1), 54-70.
- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & gestión, (32), 1-26.
- Bevir, M., & Richards, D. (2009). Decentring policy networks: A theoretical agenda. Public Administration, 87(1), 3–14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.01736.x>
- Blazquez, M., Peretti, M. F., Buraschi, M., Fons, L. S., & Mondino, A. (2010). Avances de la legislación sobre responsabilidad social empresaria en Argentina. Cuadernos de Gestión, 10(1), 89-99.
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando. Santiago de Chile, 28.
- Cuadrado-Roura, J. R. (1995). Planteamientos y teorías dominantes sobre el crecimiento regional en Europa en las cuatro últimas décadas. Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales, 21(63).
- Hodge, E., Childs, J., & Au, W. (2020). Power, brokers, and agendas: New directions for the use of social network analysis in education policy. Education Policy Analysis Archives, 28(117). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5874> This article is part of the special issue, Researching 21<sup>st</sup> Century Education Policy Through Social Network Analysis, guest edited by Emily Hodge, Joshua Childs, and Wayne Au.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. Journal of management studies, 39(1), 1-21.
- Graña, F. M., Gonzalez Barros, A., Liseras, N., Mauro, L. M., Calá, C. D., Belmartino, A., & Bachmann, F. (2019). Mapa productivo. Estudio global de las empresas industriales del Partido de General Pueyrredon.
- Hammond, Fernando; Colaianni, Florencia; Sánchez, J. M.; Heit, M. y Moya, E. (2020). La responsabilidad social empresaria como emergente territorial, aproximaciones a partir del estudio de caso del Partido de General Pueyrredon. Póster presentado en Jornadas INVESTIGAR UNMDP-2020, Mar del Plata [ARG], 19-30 octubre 2020.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review, 84(12), 42-56.
- Max-Neff, M.; Elizalde, A.; y Hopenhayn, M. (1986), "Desarrollo a escala humana", en Development Dialogue, N° Especial, Uppsala, Fundación D. Hammarskjöld.
- Naciones Unidas (2015) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [Recuperado 8 de octubre del 2020]
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades Corporate social responsibility in Argentina: tendencies and opportunities. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (32), 5-28.
- Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá), 17(29), 73-100.
- Sen, A. (2000), Desarrollo y libertad, Barcelona, Editorial Planeta.
- Villegas, M. G., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. Cuadernos de contabilidad, 13(32).