

UNIVERSIDAD APEC



VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD (MGP)

**Trabajo Final para Obtención del Título de Magíster en Gerencia y
Productividad**

**“Propuesta de Implementación de un Programa de Responsabilidad
Social en el Sector Público de la República Dominicana.
Caso: Dirección General de Contrataciones Públicas del Ministerio
de Hacienda”**

Sustentante:

Anny Mateo Cabral 2004-0690

Asesor:

Jesús Martín Sacristán, MBA

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2016

Dedicatoria:

A mi madre, por ser mi mayor inspiración y el mejor motivo para querer ser mejor.

Agradecimientos:

A mi familia, porque sin ustedes ningún proyecto tiene sentido. Su influencia ha sido el principal cimiento para los valores y principios que me definen.

A Alberto, porque tu apoyo incondicional como socio, amigo y compañero, es invaluable. Gracias por acompañarme en este proceso de transformación.

A mis compañeras, Stephanie y Carolina, por su calidad humana, tesón, disciplina y motivación para alcanzar los mejores resultados. Haber ganado su amistad es mi máximo logro en este proceso.

A la Dirección General de Contrataciones Públicas, en la persona de su directora general, Yokasta Guzmán Santos, por todas las facilidades otorgadas para la realización exitosa de esta investigación.

A mi supervisor y amigo, Jhonattan Toribio, cuyo apoyo ha sido esencial en el desarrollo de mis habilidades profesionales y especialmente en la realización de este curso.

A mi mentor, Juan Díaz, por motivarme a alcanzar el siguiente nivel en mi carrera y por la influencia positiva que ejerce en mí como persona.

A mi asesor, Jesús Martín Sacristán, por haber dispuesto su capacidad y conocimiento para guiarme en este tramo del camino.

A mi profesor en Responsabilidad Social, Tino Deón, por haberme contagiado su entusiasmo por el tema y apoyarme en la consolidación de esta investigación.

A la Universidad APEC, por crear el ambiente justo para que estos dos años produjeran una transformación en mí, tanto a nivel profesional como personal.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un Programa RS para una institución pública dominicana. Para los fines se utilizaron las metodologías deductiva y descriptiva, apoyadas por la entrevista a dos expertos locales; y la técnica de investigación de modelos, para analizar el Voluntariado Bancentraliano y la Fundación Rica. La muestra está constituida por la Dirección General de Contrataciones Públicas. Para establecer de manera objetiva el nivel de madurez de la institución en términos de RS, se aplicó la herramienta desarrollada por la Asociación Española de Directivos de Comunicación (DIRCOM); el análisis de la situación actual de la Dirección, reveló sus principales partes interesadas: Estado, Ciudadanía y Proveedores; con ellos ha establecido compromisos puntuales alineados con su Marco Estratégico Institucional. La Dirección realiza actividades de integración social y de corte medioambiental, alineadas con la RS, que implica ir más allá del cumplimiento de leyes y normas de forma estricta y puede ayudar a las instituciones públicas a ser más eficientes en brindar bienestar a la ciudadanía y mejorar su imagen. De estas conclusiones emanaron las siguientes recomendaciones: Establecer y activar canales de comunicación, establecer y respetar la periodicidad para la medición de los resultados, incorporar criterios de gestión de la diversidad (cultural, religiosa, de género, etaria, racial, entre otros), promover el involucramiento de todos los niveles de colaboradores en las actividades, publicar información sobre la gestión social en la comunicación de la empresa y hacer que sean conocidas en su sector.

Palabras clave: Programa, responsabilidad social, sector público.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
I.1. Descripción del Problema	3
I.2. Formulación y Sistematización del Problema	4
I.2.1. Formulación del Problema	4
I.2.2. Sistematización del Problema	4
I.3. Delimitación del Problema	5
I.4. Objetivos de la Investigación	6
I.4.1. Objetivo General	6
I.4.2. Objetivos Específicos	6
I.5. Justificación de la Investigación	7
I.6. Marco teórico	7
I.6.1. Antecedentes Teóricos	7
I.6.2. Antecedentes Históricos	9
I.7. Marco Conceptual	17
I.8. Marco Contextual	19
I.9. Tipo de Investigación	19
I.9.1. Metodología Deductiva	20
I.9.2. Metodología Descriptiva	20
II. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	22
II.1. Dirección General de Contrataciones Públicas	22
II.1.1. Filosofía de la Institución	23
II.1.2. Principales servicios que ofrece la Institución	25
II.1.3. Estructura de la organización	26
II.1.4. Partes Interesadas	29
II.2. Impacto de los Programas Actuales de Participación Social y Mejora de Condiciones del Entorno	30
II.3. Resultados de Evaluación	35
II.1. Análisis FODA	38
III. TRABAJO DE CAMPO	40

III.1.	Técnica de Investigación de Modelos	40
III.1.1.	Modelo A: Voluntariado Bancentraliano	40
III.1.2.	Modelo B: Fundación Rica	42
III.1.3.	Conclusión Preliminar Modelos	44
III.2.	Técnica de Entrevistas	45
III.2.1.	Entrevista 1: Tino Deón	45
III.2.2.	Entrevista 2: Yoel Gómez	53
III.2.3.	Conclusión Preliminar Entrevistas	57
IV.	PLAN ESTRATÉGICO	59
IV.1.	Descripción del Programa de Responsabilidad Social para la Dirección General de Contrataciones Públicas	59
IV.2.	Objetivo	60
IV.3.	Alcance	60
IV.4.	Estructura del Programa	61
IV.4.1.	Coordinación y Ejecución	62
IV.4.2.	Dimensión Interna	65
IV.4.3.	Dimensión Externa	67
IV.4.4.	Cronograma Propuesto	69
IV.4.5.	Financiamiento	70
IV.4.6.	Seguimiento y control	71
	CONCLUSIÓN	72
	RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS	79
	ANEXOS	82
	ANEXO A	83
	ANEXO B	90
	ANEXO C	91

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 01: Cuota por Género Empleados Dirección General de Contrataciones Públicas.....	28
Tabla No. 02: Compromisos con las Principales Partes Interesadas.....	30
Tabla No. 03: Valoración Autodiagnóstico de Responsabilidad Social en DGCP.....	36
Tabla No. 04: Cronograma Tentativo de Actividades.....	69

LISTA DE FIGURAS

Esquema No. 01: Organigrama de la Dirección General de Contrataciones Públicas.....	27
Gráfico No. 01: Cuota por Género Empleados Dirección General de Contrataciones Públicas.....	29
Gráfico No. 02 Distribución de las Variables.....	35
Esquema No. 2. Escala para la valoración del estado de las variables.....	36
Esquema No. 3. Estructura Funcional del Programa de RS en la DGCP.....	64

INTRODUCCIÓN

La implementación de un Programa de Responsabilidad Social en el Sector Público de la República Dominicana, constituye el aspecto fundamental de la presente investigación.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, y su aplicación en las empresas, ha cobrado un gran auge. Aunque en el país es relativamente nuevo, existe una firme tendencia histórica en la región y el resto del mundo, que mueve a miles de empresas tanto públicas como privadas a devolver a la comunidad parte de sus beneficios y a rendir cuentas sobre sus acciones.

Precisamente por su aplicabilidad y dado que no se identifican iniciativas acorde con esa filosofía en el Sector Público dominicano, surge la presente investigación, que tiene como objetivo proponer la implementación de un Programa de Responsabilidad Social en una institución estatal, tras analizar la conveniencia de adoptar prácticas coherentes con la filosofía propuesta, ajustadas a su capacidad y necesidades.

En cuanto a los aspectos metodológicos, se escogió un modelo de investigación deductiva y descriptiva, que se vale de la técnica de recolección de datos tipo entrevista y la técnica de investigación de modelos.

Mediante el desarrollo del tema investigado se pretende probar la hipótesis formulada, con la que se indica que: “La implementación de un programa de Responsabilidad Social en una institución pública nacional, apoya el desempeño de su función esencial de brindar servicios públicos que procuren el mayor bienestar común”.

Además se ofrecen datos estadísticos donde se resalta la situación actual de la empresa objeto de estudio, haciendo énfasis en el análisis de la problemática desde lo general a lo particular.

Estructuralmente la investigación se dividió en 4 capítulos, los cuales se desarrollaron de la manera siguiente: En el capítulo I, se expone el planteamiento del problema; en el capítulo II, se realizó el análisis de situación; en el capítulo III, se abordó el trabajo de campo y en el capítulo IV, se plasmó el plan propuesto.

El esquema de trabajo se complementó con las conclusiones y recomendaciones más relevantes y finalizó con las referencias bibliográficas y los anexos de lugar.

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

I.1. Descripción del Problema

La selección del tema de este trabajo de investigación, se basa en el supuesto de que no existe en la Administración Pública nacional, específicamente en la Dirección General de Contrataciones Públicas, un modelo de Responsabilidad Social implementado y operando, como parte de una estrategia institucional que procure elevar la efectividad de su servicio y de crear un vínculo más estrecho con la comunidad.

La Responsabilidad Social trata sobre la gestión ética y responsable de las organizaciones, de cara a realizar acciones en beneficio directo de la comunidades en las que radican; a ejecutar operaciones sustentables, que beneficien al medio ambiente; a lograr el mayor desarrollo profesional y bienestar personal de su capital humano, de manera equitativa; y a trabajar en cumplimiento de su Misión, con acciones transparentes, que denoten integridad en la entrega del servicio y apego a su sistema de Valores.

En la medida en que las instituciones gubernamentales adopten programas de Responsabilidad Social (RS), podrán desempeñar mejor su función esencial de brindar servicios públicos que procuren el mayor bienestar común a la sociedad; garantizar una mejor gestión de su impacto ambiental y lograr mayor sentido de pertenencia en los servidores que las integran.

En caso contrario, no se logran aprovechar nuevas y mejores formas de realizar la Misión institucional, resulta más difícil conectar con los usuarios y la comunidad y se proyecta una imagen en desventaja respecto a la tendencia, en comparación con otras entidades.

I.2. Formulación y Sistematización del Problema

I.2.1. Formulación del Problema

Con el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende conocer el tema escogido y de manera ideal, durante el proceso, dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las ventajas de implementar un Programa de RS?
- ¿Cuál es la situación actual de la Dirección General de Contrataciones Públicas, de cara a la filosofía de Responsabilidad Social?
- ¿Existen iniciativas de carácter global para apoyar la implementación de sistemas de RS?
- ¿Cuáles modelos pueden servir de guía a la institución?
- ¿Cuáles se consideran mejores prácticas por los expertos locales en Responsabilidad Social?
- ¿Cómo debe la Dirección General de Contrataciones Públicas, abordar la implementación de un Programa de Responsabilidad social?

I.2.2. Sistematización del Problema

1.2.2.1 Hipótesis

La implementación de un programa de RS en una institución pública nacional, apoya el desempeño de su función esencial de brindar servicios públicos que procuren el mayor bienestar común.

1.2.2.2 Variables e Indicadores

i. Variable Independiente

La implementación de un programa de Responsabilidad Social (RS) en una institución pública nacional.

a) Indicadores de la Variable Independiente

- Responsabilidad social de las organizaciones.
- Desarrollo sustentable.

ii. Variable Dependiente

Beneficios a la comunidad, acciones que beneficien al medio ambiente y apoyo al desarrollo profesional de su capital humano.

a) Indicadores de la Variable Dependiente

- Filosofía institucional responsable.
- Equidad en la composición del capital humano.
- Acciones orientadas al bienestar del personal.

I.3. Delimitación del Problema

El tema seleccionado como objeto de investigación, se delimitó dentro del siguiente contexto:

- En cuanto al tema, se realizará un análisis sobre la necesidad, conveniencia y beneficios de implantar un programa de RS en una institución del Sector Público y con ese análisis se trabajará en una propuesta para abordar esa implementación, en la Dirección General de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda, seleccionada como objeto del caso a ejecutar.
- En cuanto al lugar, la investigación se realizará dentro de los límites territoriales de la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, localización de la institución objeto.
- En cuanto al tiempo, se enmarcará dentro del transcurso del año 2015, utilizando datos generados en este ciclo.

I.4. Objetivos de la Investigación

I.4.1. Objetivo General

Elaborar un Programa de Responsabilidad Social para una institución del Sector Público de la República Dominicana.

I.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Dirección General de Contrataciones Públicas, de cara a la filosofía de Responsabilidad Social.
- Identificar modelos que sirvan de guía a la institución.
- Indagar sobre mejores prácticas con expertos en Responsabilidad Social.
- Proponer la implementación de un Programa de Responsabilidad social en la Dirección General de Contrataciones Públicas.

I.5. Justificación de la Investigación

La propuesta de implementar un Programa de Responsabilidad Social en el sector público está justificada en lo novedoso y relevante que resulta este tema en el ámbito local.

La implementación formal al de RS permitirá aprovechar nuevas y mejores formas para materializar la Misión institucional, facilitar que la institución conecte mejor con los usuarios finales y la comunidad y reforzar el efecto de imagen positiva de la organización.

Aunque puede percibirse que ese conjunto de estrategias son ajenas al Sector Público, por ser la finalidad del Estado procurar el bien común de la mayor cantidad de ciudadanos, esta investigación busca indagar sobre las necesidades y beneficios de implantar formalmente un Programa de RS, tomando como caso a la Dirección General de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda.

Finalmente, los resultados arrojados podrán ser tomados en cuenta tanto por esa entidad como por otras del sector, para tener referentes de los parámetros y beneficios que implica esa implementación; además de servir como recurso para investigaciones futuras sobre el tema.

I.6. Marco teórico

I.6.1. Antecedentes Teóricos

El hombre es un ser social y por tanto lo son también las organizaciones que ha formado, desde los primeros intentos de asociación con sus iguales para

mejorar los resultados de sus actividades de caza y pesca, hasta la creación de complejas corporaciones y otras estructuras institucionales que existen en el mundo moderno.

Ante la sociedad, salvo escasas excepciones, cualquier persona se considera responsable de lo que realice u omita con sus actos. Es por esto que no asombra la tendencia de amplia aceptación que ha caracterizado a la RS, no necesariamente tras su aparición formal en los años 60, pero indiscutiblemente en su propagación durante los últimos diez años.

Moneva y Lizcano (2004), indican que la RS *“...renueva la concepción de la empresa otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora que va más allá de la mera cuestión económica, en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés (stakeholders) son el centro de atención esencial para la gestión”*.

Las instituciones públicas no están exentas de esa expectativa social en torno a las acciones que realizan y los resultados que obtienen a través de ellas. La transparencia y eficiencia con la que deben conducirse al perseguir el fin de satisfacer necesidades ciudadanas, acentúa la importancia de asumir gestiones que contemplen prácticas responsables, que agreguen valor y promuevan la sostenibilidad. Las administraciones públicas están llamadas a integrar los principios de responsabilidad social en sus sistemas de gestión y en las relaciones con sus interlocutores (Rivera et al, 2010).

Según Vives y Peinado-Vara (2011), en un estudio realizado para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sobre la Responsabilidad Social de la

Empresa en América Latina, afirman que: *“... aunque el cumplimiento de la Responsabilidad Social por parte de las empresas del sector público cuenta con múltiples y difíciles obstáculos, ésta no constituye una utopía. Por el contrario, corresponde a un conjunto coherente de prácticas, que a su vez obedecen al cumplimiento de una de las funciones esenciales del sector público: proveer bienes y servicios básicos en aquellos casos en que la oferta privada sea insuficiente..., y sirviendo especialmente a los sectores de bajos ingresos, que por distintas razones no podrían proveerse de estos bienes y servicios a través de otras fuentes”*.

Continúan diciendo que: *“...un comportamiento socialmente responsable en las empresas públicas proporciona múltiples beneficios, no solamente para éstas, sino, por supuesto, para la sociedad en general”*.

Según Ruiz López (2012), *“La Administración Pública también tiene la oportunidad de servir de palanca en la introducción de un nuevo tipo de valores ecológicos y de austeridad en la sociedad, mediante una actuación ejemplarizante. Es, quizás, la institución mejor situada para llevar a cabo este cambio hacia pautas sociales más eficientes”*.

I.6.2. Antecedentes Históricos

La Revolución Industrial del Siglo XIX, trajo consigo grandes cambios a la humanidad y su manera de conducirse y relacionarse, tanto a nivel laboral como social. Muchas grandes teorías administrativas y avances en gestión de empresas, tienen su origen en esa época histórica.

La Responsabilidad Social, es una de ellas. Aunque no se tiene una noción precisa de cuando surge esa filosofía, en el Siglo XIX se registran las primeras

acciones documentadas de algunas empresas, en beneficio de sus trabajadores.

En otros acápites de esta investigación, hemos expresado que la RS es el reflejo de necesidades sociales, abordadas desde la perspectiva de la ética y la sostenibilidad. Por tanto, al estudiar su historia constatamos cómo en su fortalecimiento se conjugan disciplinas de diferente índole, que por separado fueron tomando forma y que actualmente se integran de manera natural bajo la sombrilla de prácticas empresariales socialmente responsables. Desde los primeros trazos para darle forma hasta nuestros días, destacan eventos que sentencian esta afirmación.

En 1820, por ejemplo, surgen las primeras fundaciones y proyectos de filantropía empresarial en Estados Unidos y Europa. Casi cien años después, tras finalizar la Primera Guerra Mundial en 1919, nace la Organización Mundial del Trabajo (OIT), organismo dedicado a salvaguardar, promover y proteger los Derechos relacionados con el Trabajo.

Más tarde, en 1945, cincuenta y un países firman la Carta de las Naciones Unidas, dando lugar a la creación de la mayor Organización Internacional, que agrupa a diferentes Estados miembro y se ocupa de temas como el derecho internacional, derechos humanos, el desarrollo social y económico, seguridad internacional, cooperación por la paz y asuntos humanitarios. Precisamente respecto a ese último renglón, uno de sus aportes más valiosos lo constituye la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el 1948.

Es también en ese año, 1948, cuando se crea la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), en Fontainbleu, Francia; hoy es la organización medioambiental más grande y más antigua en perseguir el

objetivo de conservar los recursos naturales en todo el planeta, con la ayuda de diversos sectores políticos, económicos y sociales en cerca de 160 países.

Otro gran hito lo marca la aparición del primer libro en el que se desarrolla el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. En 1953, en los EEUU, Howard Rothmann Bowen publica bajo el título “Responsabilidad Social del Empresario”, un compendio donde se recogen los primeros rastros del inicio de una filosofía abstracta , *que planteaba la reparación a la sociedad por los daños que pudo haber causado la empresa en la realización de sus fines*¹. Rotham Bowen es conocido como el padre de la RS, por sus grandes aportes y por el impulso que su obra dio al tema.

Es difícil medir el auge de la RS hasta entonces, pero con la alerta sobre el peligro de acogerla, emitida por Theodore Levitt, premiado economista de origen alemán con asiento en EEUU, se crea un espacio para la discusión que ayudó a sentar las bases para el debate sobre RS. En su obra del 1958, Levitt advertía sobre una posible acción de intervención del gobierno en asuntos que competen a la empresa y que debían recibir el mismo trato que las empresas dan a los asuntos de gobierno.

Otro documento que trajo gran controversia, es el artículo publicado en 1962 por Milton Friedman, denominado “El Principio de Responsabilidad Social”, con el que el Nobel de Economía indica que el único fin legítimo para una empresa, es el de maximizar los beneficios que genera; desestimando así a la Responsabilidad Social y las prácticas que conlleva.

Años más tarde, previo a la primera crisis del petróleo de los 70s, el Club de Roma encargó a un equipo de diecisiete especialistas del Instituto

¹ <http://www.gestion.org/rsc/42712/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-actualidad/>

Tecnológico de Massachusetts (MIT), un estudio que se llamó “Los límites del crecimiento”, y que fue publicado en 1972². El informe sirve para sustentar las teorías manejadas por el grupo de científicos y políticos que conformaban el Club, como ONG preocupada por mejorar el futuro del mundo en el largo plazo.

En el documento quedó registrado que “*si el actual incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales se mantienen sin variación, alcanzará los límites absolutos de crecimiento en la Tierra durante los próximos cien años*”³. Posterior a este, ha habido dos simulaciones actualizadas, y un gran número de estudios derivados del tema. En ese tenor, se pueden consultar dos informes adicionales:

- Más allá de los límites del crecimiento (1992)
- Los límites del crecimiento: 30 años después (2004)

Durante el año del estudio original, también se llevó a cabo la *Cumbre de la Tierra* en Estocolmo, organizada por la ONU. Fue la primera gran conferencia de la ONU sobre cuestiones ambientales internacionales, y marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente⁴.

En el ámbito económico y de prácticas empresariales, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), creada en 1960, publica en 1977 la *Declaración Tripartita de Principios Sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*, orientada a lograr efectos sociales y laborales positivos en las actividades de Empresas Multinacionales, mediante

² Meadow, D. et al. (1972). Los límites del crecimiento. Editorial MIT. 1ª Ed. EE.UU.

³IDEM.

⁴ Baylis, J., Smith, S. (2005). La globalización de la política mundial. Oxford University Press. 3ª Ed. Inglaterra.

la promoción de una conducta empresarial responsable dentro del contexto global en cuanto a: empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales⁵. Otro gran aporte de esta organización, son las directrices denominadas “*Principios de Gobernabilidad Corporativa*”, de 1999.

Por otra parte la ONU, en un esfuerzo adicional por impulsar el tema de la conservación medioambiental, crea en 1978, la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo. Uno de los mayores aportes de la Comisión, fue la publicación del Informe Brundtland, donde se cuestiona cómo el desarrollo económico afecta a la conservación del medio ambiente. El documento partió del análisis y crítica a las políticas de desarrollo económico en el contexto de la globalización y buscaba que se planteasen desde otra perspectiva, reconociendo el costo que tiene para el medio ambiente nuestro preciado desarrollo.

En la elaboración del informe, publicado en 1987 bajo el nombre “*Nuestro Futuro Común*”, participaron distintas naciones. Como presidenta de la comisión encargada, figuró la entonces primera ministra de Noruega, doctora Gro Harlem Brundtland. En el informe figura por primera vez el concepto de desarrollo sostenible o sustentable, que se define como el que logra la satisfacción de las necesidades presentes, sin compromiso para las futuras generaciones. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo⁶.

Los años 90 trajeron consigo grandes avances en el tema de RS y sus referentes. Se puede considerar como una etapa de maduración del concepto,

⁵OCDE. (2001). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Oficina Internacional del Trabajo. 3ª Ed. Ginebra.

⁶ Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?sym bol=A/42/427>. Consultado el: 13/01/16.

en la que se suman acciones que fortalecieron su popularización y aplicación a mayor escala, no solo en América del Norte y países desarrollados de Europa.

En 1992 se celebra la Cumbre de la Tierra en Río, cónclave en el que se alerta sobre el cambio climático y se enuncia el papel de los diferentes actores de la sociedad, en la aplicación del concepto de desarrollo sostenible. La cumbre dio lugar a la Agenda XXI, que es un programa de acción redactado tomando como base las más de 2,500 recomendaciones de la Cumbre, para la conservación, sostenibilidad y equilibrio socioeconómico.

La celebración de la Cumbre de Río, condujo a que se firmara en 1997 el Protocolo de Kyoto sobre cambio climático, para formalizar el compromiso de los países firmantes respecto a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, causantes del calentamiento global.

Asimismo, en el año 1997, se crea el Global Reporting Initiative (GRI) a cargo de países con economías responsables, dentro del programa medioambiental de las Naciones Unidas. Este representa el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social⁷(conocido como el Triple Balance). Hoy día se ha constituido en una guía para lograr la sostenibilidad.

En este punto, es oportuno mencionar un referente normativo primordial en el establecimiento de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: La Norma SA8000. Fue creada en 1997 por la organización estadounidense Responsabilidad Social. En general, plantea estrategias empresariales para

⁷ Global Reporting. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>. Consultado el: 5/12/15.

tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo y su aplicación amerita una certificación de buenas prácticas en términos de condiciones de trabajo justo, seguro y saludable.

Otro hecho que ha apoyado la institucionalización de la RS, es el lanzamiento del Pacto Global de la ONU en 1999. Hemos visto como a lo largo de su historia, la Organización de las Naciones Unidas ha trabajado en la creación de organismos orientados a optimizar el nivel de vida de las personas en todos los aspectos que la tocan; el Pacto Global no es una excepción, ya que reúne un conjunto importante de unidades en torno a su cumplimiento.

El Pacto Global es un instrumento de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. La entidad que se adhiere al Pacto Global, asume voluntariamente el compromiso de ir implantando sus Principios en las actividades cotidianas y acepta rendir cuentas a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los denominados Informes de Progreso⁸.

La Unión Europea, por su parte, ha hecho dos grandes aportes al tema. En el año 2000 dio lugar al Libro blanco sobre Responsabilidad Ambiental, que contiene las directrices del régimen comunitario sobre contaminación y medioambiente, y contiene como principal postulado “quien contamina, paga”, induciendo a sus países miembro a tomar serias medidas a lo interno de sus naciones o cargar con la responsabilidad que las malas prácticas empresariales pueden acarrearle.

⁸ Informe de progreso. Pacto mundial. Disponible en: <http://www.Pactomundial.org/informes-de-progreso/>. Consultado el: 13/01/16.

En el año siguiente, 2001, publica el Libro verde sobre RS, que abre el debate sobre cómo la Unión Europea puede fomentar un marco para la amplia aplicación de la RS, en respuesta a las necesidades sociales, medioambientales y económicas; y a la alta demanda de viabilidad y calidad que imprime el Siglo XXI.

Entre otros acontecimientos del año 2003, surge la primera edición de la Norma AA1000, Desarrollada por el Instituto de Responsabilidad Ética y Social, diseñada para garantizar la responsabilidad de las empresas. Esta Norma contiene varios documentos de evaluación de diversos parámetros del comportamiento de las organizaciones, con el objetivo de mejorar su desempeño con base en la sostenibilidad y es uno de los referentes de amplio uso en toda América.

Ya para el 2004, inician los grupos de trabajo para la guía de Recomendaciones para aplicación de RS, ISO26000⁹. Esta guía, a diferencia de otros referentes creados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), tiene un carácter indicativo aplicable a organizaciones públicas y privadas de cualquier índole, sobre la base de un consenso entre expertos internacionales representantes de las principales partes interesadas. La guía anima la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo y su primera edición fue publicada en 2010.

Otro hecho que causó gran impacto en el inicio del nuevo milenio, fue el lanzamiento del documental “Una Verdad Incómoda” de Al Gore, que destaca los efectos del calentamiento global producto de la actividad de los seres humanos sobre el planeta y advierte sus consecuencias en el mediano y corto plazo.

⁹ Buenas prácticas empresariales. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf. Consultado el: 5/12/15.

En 2007, el parlamento europeo aprobó la Resolución “RSC: Una Nueva Asociación”, que pone de manifiesto que la RS y las acciones que implican su adopción, a la vez que responden a los retos sociales de globalización económica, son de carácter esencial para el Modelo Social Europeo y la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible.

A partir de ese punto, los avances en cuanto a la difusión y auge en la implementación de esa filosofía, son considerables. No cabe duda de que en los últimos diez años se ha generado un mayor grado de RS en las organizaciones.

Nuestro país no se ha quedado como espectador en esta tendencia de clase mundial. A pesar de haber registrado un bajo nivel de conocimiento popular sobre el tema, en un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) en el 2010¹⁰, también se tienen evidencias a la fecha, de empresas que se suman a la lista de Socialmente Responsables, desarrollando iniciativas en áreas como salud, vivienda, ecología, educación y cultura. Es una buena disposición del sector empresarial para conectar la Responsabilidad Social con el desarrollo nacional.

I.7. Marco Conceptual

En el desarrollo de esta investigación, se utilizarán términos propios del tema, o que por el contexto en que son usados, deben entenderse de forma puntual. Debajo explicaremos los que consideramos más relevantes.

¹⁰ La Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en: <http://hoy.com.do/rdavanza-enresponsabilidad-social-empresarial/>. Consultado el: 05/11/15.

- Desarrollo Sostenible:

Modelo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades¹¹.

- Gobierno Corporativo:

Se refiere a la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. Conjunto de normas y principios orientados a regular las operaciones e integración de los órganos directivos de la empresa, a saber, Accionistas, Directorio y Alta Administración¹². Provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

- Inversión socialmente responsable:

Se refiere al apoyo de los mercados financieros a las prácticas socialmente responsables. Contempla consideraciones éticas, sociales o medioambientales, además de las financieras, para la toma de decisiones de inversión.

- Responsabilidad Social (RS):

Se define como la contribución de forma voluntaria y activa que hacen las empresas para mejorar el entorno tanto en lo social, como económico y ambiental, lo cual representa una mejora en su posición de competencia y se percibe como un valor añadido.

¹¹ Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Consultado el: 13/01/16.

¹² Salvochea, R. (2012). *Mercados y Gobernanca*. La revolución del "Corporate Governance". Madrid, España.

- Stakeholders:

Término en inglés usado para referirse a las partes interesadas; fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a “*quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa*”.

- Triple Resultado:

Sistema de evaluación del desempeño social responsable de las empresas, que mide el impacto de sus acciones en el aspecto social, económico y ambiental.

I.8. Marco Contextual

La investigación que se pretende desarrollar, se limita exclusivamente a las instituciones del Sector Público nacional, cuya mayor presencia se registra en la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional.

Partiendo de esa afirmación, podemos decir que nuestro Universo serán todas las Instituciones Públicas. Nuestra muestra, entonces, será la institución modelo que hemos elegido para llevar a cabo la investigación y probar nuestra hipótesis: la Dirección General de Contrataciones Públicas.

I.9. Tipo de Investigación

Para materializar el tema que ocupa la presente investigación, se cuenta con la metodología deductiva, apoyada en la técnica de la entrevista; y la metodología descriptiva, apoyada en la técnica de investigación de modelos.

I.9.1. Metodología Deductiva

Es una metodología de común uso, aplicable a diversas cuestiones, que parte de una afirmación o ley general, desde donde se alcanza la conclusión como consecuencia natural de las premisas que conforman el argumento inicial.

1.9.1.1 Técnica entrevistas

Según Folgueiras (2009), la entrevista es una “*técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando*”. Como técnica, permite la materialización de la metodología deductiva, mediante el diálogo libre o estructurado que se desarrolla entre las partes (entrevistador y entrevistado) en torno al tema, para indagar más a profundidad sobre la veracidad de las premisas.

En el caso de esta investigación, se entrevistará a dos consultores especialistas con experiencia en la aplicación de programas de RS y actividades que los complementan, de cara a facilitar que las empresas adopten esa filosofía.

I.9.2. Metodología Descriptiva

La metodología descriptiva, tiene como objetivo facilitar al investigador acceso a un conocimiento real y objetivo del fenómeno estudiado, a través de la descripción exacta de los datos, proceso u objetos con los que se relaciona y a los que afecta.

1.9.1.2 Técnica Investigación de Modelos

Para plantear un Programa acorde con la realidad local y que satisfaga las necesidades de la institución gubernamental donde se propone su implementación, se aplicará la técnica de investigación de modelos, que consiste en tomar un referente para el tema de investigación, estudiarlo para comprender su comportamiento y con ello decidir qué partes se desean imitar o reproducir.

Para el caso se basará el análisis en iniciativas de RS que se ejecutan en dos empresas dominicanas y pueden ser ejemplares. Con esto se pretende examinar acciones posibles, en un contexto real similar al estudiado, y tomar como referente algunas de esas acciones.

II. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

II.1. Dirección General de Contrataciones Públicas

La Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) es una dependencia del Ministerio de Hacienda. Fue creada mediante la Ley No. 340-06 del 18 de agosto del 2006; su Reglamento de Aplicación fue promulgado mediante el Decreto Presidencial No. 490-07 y modificado mediante el Decreto No. 543-12.

Es el Órgano Rector del Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), mediante el cual el Estado dominicano adquiere los bienes, servicios, obras y concesiones necesarios para poder ejecutar los proyectos y operaciones regulares que hacen posible su funcionamiento.

Hoy día sus estrategias están orientadas a incidir en la eficiencia y transparencia con que son utilizados los recursos estatales destinados a adquisiciones y a promover la rendición de cuentas sobre la forma y carácter oportuno con que son realizadas, bajo la luz de la Ley de compras, con disposición de información al escrutinio público por parte de la ciudadanía. Sus funciones principales son¹³:

1. Diseñar y recomendar las políticas, principios, normas, procedimientos y demás instrumentos normativos comunes para el adecuado funcionamiento del Sistema de Compras y Contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones, en el Sector Público, de acuerdo a lo establecido en el marco legal que la rige.

¹³ DGCP. Disponible en: www.dgcp.gob.do. Consultado el: 15/10/15.

2. Promover el cumplimiento y difusión de las políticas, principios, normas, procedimientos y demás instrumentos normativos comunes del Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.
3. Investigar y estudiar en el mercado local e internacional, datos sobre las normas y procedimientos vigentes en materia de compras y contrataciones estatales, que puedan servir para el enriquecimiento y adecuación de las regulaciones del Sistemas de Compras y Contrataciones del Sector Público.
4. Analizar las normativas, manuales e instructivos elaborados por los demás órganos rectores del Sistema Administrativo Financiero del Estado (SIAFE), a fin de integrar y mantener una armonía con las dictadas por la DGCP.
5. Elaborar y proponer formatos de aplicación general dentro del sistema de compras y contrataciones del Gobierno a fin de estandarización de los mismos.
6. Definir y establecer los requisitos y procedimientos para las compras de bienes y servicios que pudieran contratarse entre Unidades del Gobierno Central, según el tipo de compras y contrataciones y características de las mismas.

II.1.1. Filosofía de la Institución

Misión

Garantizar la transparencia e igualdad de oportunidades en las adquisiciones realizadas por el Estado Dominicano, mediante la promoción y regulación del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas como herramienta de desarrollo.

Visión

Ser una institución de referencia nacional y regional por la calidad de sus servicios, innovación y transparente desempeño en la administración del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas, logrando la igualdad de oportunidades para proveedores, con énfasis en las MIPYME y la satisfacción de la sociedad.

Valores

- **Transparencia**

Manejamos con pulcritud, probidad y honestidad los recursos de que disponemos, abiertos siempre al escrutinio público.

- **Responsabilidad**

Realizamos con dedicación, esmero, puntualidad y calidad los compromisos asumidos.

- **Vocación de Servicio**

Actuamos con pasión y disposición favorable frente a los requerimientos y demandas institucionales; no nos justificamos frente a las adversidades encontradas.

- **Integridad**

Valoramos, defendemos y nos identificamos con la institución, manejando con fidelidad todo lo que nos confieren.

II.1.2. Principales servicios que ofrece la Institución

Como complemento a sus funciones y cumpliendo con las atribuciones conferidas por Ley, la DGCP ofrece, entre otros, los siguientes servicios¹⁴:

- **Registro de Proveedores del Estado (RPE)**

La institución es responsable de crear y mantener actualizado el registro de los oferentes que, según cumplan con los criterios y requisitos indicados, pueden postularse y resultar adjudicados en los procedimientos de compras de entidades públicas en el ámbito de aplicación de la Ley 340-06.

- **Capacitación**

La DGCP también ofrece a compradores, proveedores y cualquier otro funcionario o ciudadano interesado en el SNCP, capacitaciones para garantizar que todas las partes interesadas estén debidamente informadas de los procedimientos y particularidades que caracterizan a cada uno, así como sus derechos y deberes de los diferentes roles involucrados, las herramientas electrónicas habilitadas para materializar las compras, y cualquier información de interés, como las políticas, normas y procedimientos que rigen el ámbito de ejecución de la Ley 340-06.

- **Divulgación y Consultas**

Existen diferentes medios de contacto para canalizar consultas sobre las características del SNCP, y conocer herramientas e informaciones de interés, como Planes Anuales de Compras, monitoreo público, acciones de mejora continua de procesos y servicios, a saber: Oficina de Acceso a la Información (OAI), asistencia presencial, telefónica, vía correo electrónico o mensajería

¹⁴DGCP. www.dgcp.gob.do/transparencia/index.php/servicios-que-ofrecemos#sthash.PxrcEEu8.dp.
15/03/16.

física; redes sociales; charlas abiertas al público; actividades de formación e integración; entre otros.

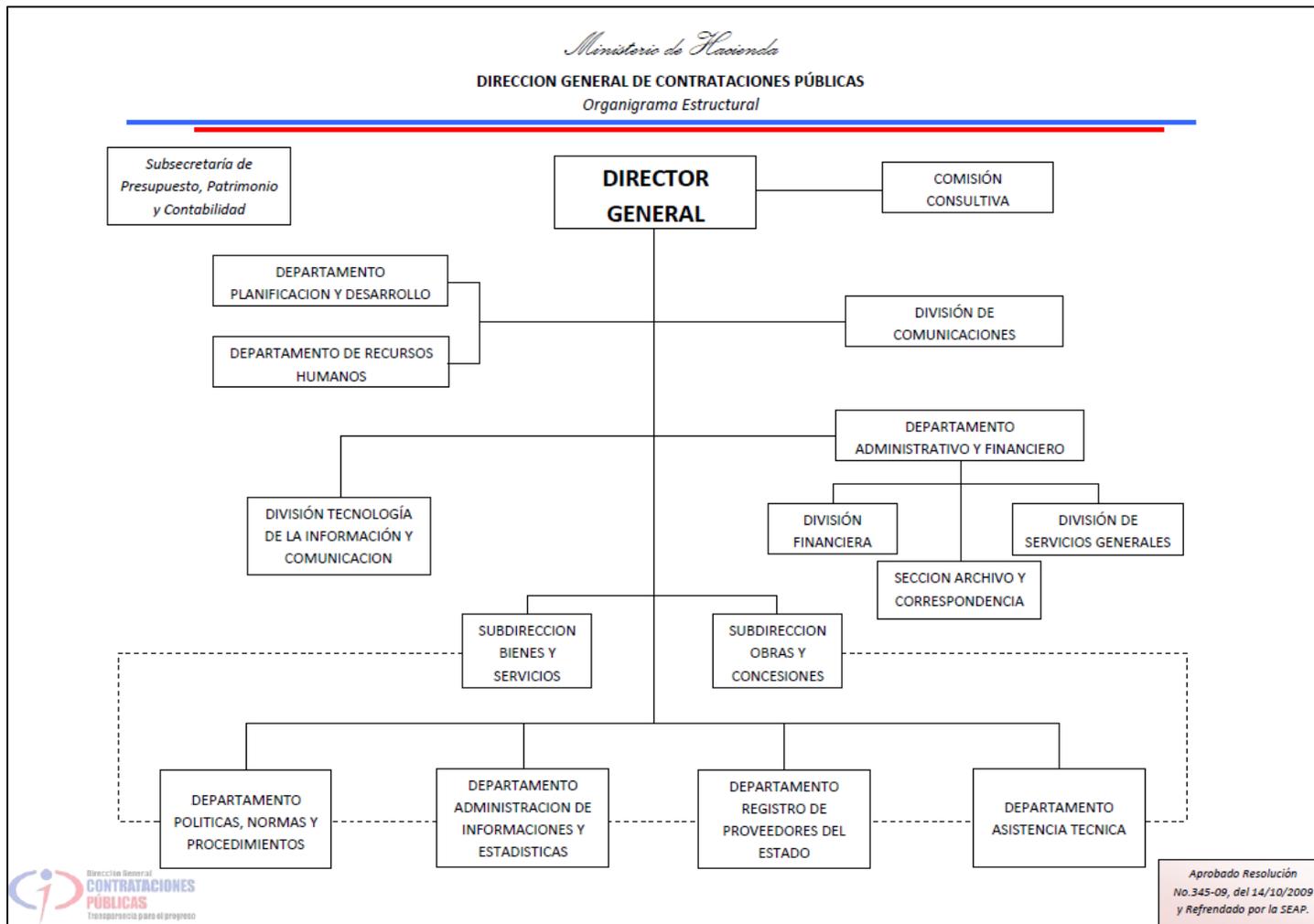
II.1.3. Estructura de la organización

La estructura organizacional de la DGCP está encabezada por la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), en torno a la cual quedan dispuestas todas las áreas consultivas, gerenciales, operativas y de apoyo. Al momento de realizar la presente investigación ocupa el rol de Directora General, la doctora Yokasta Guzmán Santos, designada mediante el decreto presidencial No. 472-12, de fecha 17 de agosto del año 2012.

El nivel estratégico lo complementan las sub direcciones de Bienes y Servicios y de Obras y Concesiones. Le siguen 09 Divisiones y Departamentos, como se muestra en la figura No. 01:

- Planificación y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Comunicaciones
- Administrativo-Financiero
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Políticas y Normas
- Informaciones y Estadísticas
- Registro de Proveedores
- Asistencia Técnica

Esquema No. 01: Organigrama de la Dirección General de Contrataciones Públicas



Fuente: Web Institucional, 2016

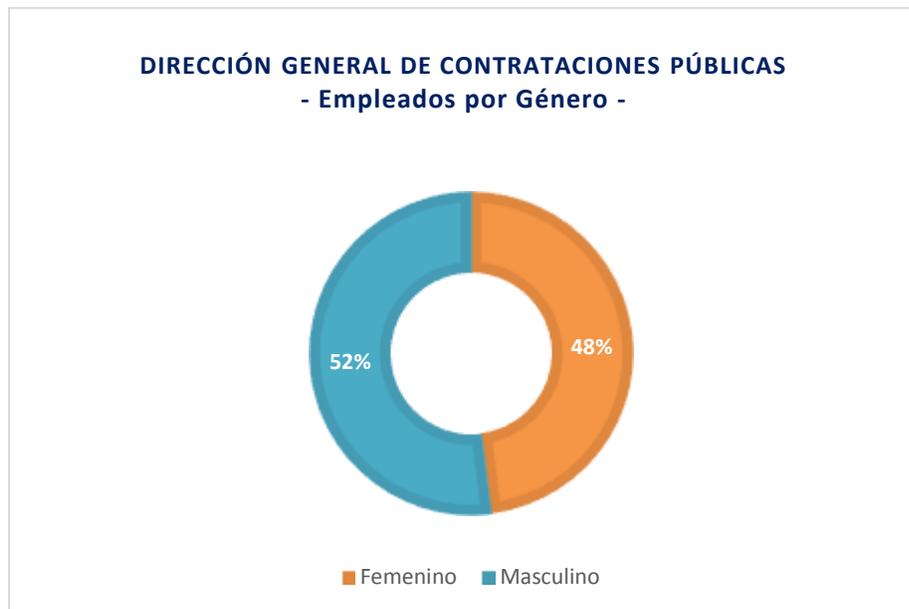
La fuerza laboral de la DGCP la conforman en su mayoría jóvenes profesionales de diferentes ramas, que conglomeran un equipo multidisciplinario con el que la institución tiene el compromiso de ir desarrollando sus capacidades tanto técnicas como gerenciales y apoyar en el logro de sus metas personales, de acuerdo a la filosofía objeto de este estudio; además de garantizar que se cumplan las disposiciones legales vigentes que regulan las relaciones laborales de la organización y sus colaboradores, contenidas en la Ley No.41-08 de Función Pública. En la actualidad laboran 202 colaboradores, con la siguiente cuota de participación por género: 47.52% mujeres y 52.48% hombres (Véase Tabla 01: Cuota por Género Empleados Dirección General de Contrataciones Públicas y Gráfico 01).

Tabla No. 01. Cuota por Género Empleados Dirección General de Contrataciones Públicas

Personal	Mujeres	Hombres	Total
Fijo y de Carrera Administrativa	42	39	81
Vigilancia	0	8	8
Contratado	40	26	66
Proyectos	15	32	47
Total	97	105	202

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 01: Cuota por Género Empleados Dirección General de Contrataciones Públicas



Fuente: Elaboración propia

II.1.4. Partes Interesadas

En su accionar, la institución ha identificado a sus principales partes interesadas o clientes; con cada uno de ellos, ha establecido compromisos puntuales alineados con su Marco Estratégico Institucional¹⁵, según se muestra en la tabla No. 02. Compromisos con la Principales Partes Interesadas:

¹⁵ DGCP. Postulación Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público. 11va Versión. Julio 2015. Rep. Dom.

Tabla No. 02. Compromisos con las Principales Partes Interesadas

Stakeholders	Compromisos
Estado	Eficiencia - Transparencia - Imagen positiva nacional e internacional - Innovación - Correcta gestión de los fondos públicos
Ciudadanía	Accesibilidad - Confiabilidad - Control y regulación - Rendición de cuentas - Asesoría y soporte continuo - Capacitación - Asistencia técnica
Proveedores/MIPYMEs mujeres/Sectores Productivos	Igualdad de oportunidades - Servicio - Calidad - Proactividad - Oportunidad - Apertura Asesoría y soporte continuo - Capacitación

Fuente: Elaboración propia

II.2. Impacto de los Programas Actuales de Participación Social y Mejora de Condiciones del Entorno

La Dirección General de Contrataciones Públicas, realiza actividades de integración social y de corte medioambiental. Aunque las mismas no se han organizado propiamente bajo la insignia de la Responsabilidad Social, no se puede ignorar el mérito de sus resultados y la clara intención de hacer una diferencia en beneficio de la sociedad dominicana.

En este sentido el sistema de Veeduría implantado a partir del 2014, instituido como mecanismo de participación directa y control social, a través del cual la sociedad civil puede dar seguimiento al cumplimiento de obligaciones, compromisos, competencias y funciones.

- **Comportamiento ético**

Es política institucional que el comportamiento ético sea asumido por todos sus colaboradores, sin importar el nivel jerárquico. Para lograrlo cuenta con un Comité de Ética y el correspondiente Marco Normativo Base, este regula el comportamiento no ético, según la Ley No. 41-08 sobre función pública; la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) y el Ministerio de Hacienda. La DIGEIG además capacita a los colaboradores públicos.

A lo interno se considera que hay ausencia caso absoluta de los conflictos éticos (posibles conflictos de interés), debido al alto nivel de conciencia de los colaboradores de la empresa, su conocimiento de las normas y gran compromiso ético.

- **Transparencia y buen gobierno corporativo**

El modelo general implementado en la DGCP es el de gestión de resultados y en este se enmarcan todas las iniciativas empresariales, como la medición del desempeño de la gestión pública, su producción e insumos resultantes (financieros, humanos y materiales). Para los fines se ha desarrollado un modelo de gestión operativa y un esquema de gestión del desempeño institucional. Para el performance management, se ha sistematizado la planificación del trabajo, el establecimiento de expectativas, el monitoreo del trabajo, el análisis de las variables de desempeño, el reconocimiento y premiación.

Es en ese sentido que en el año 2014 fue creado el Observatorio Ciudadano, integrado por 13 organizaciones de la Sociedad Civil, academias y

asociaciones empresariales, con el propósito de contribuir con el fortalecimiento, eficiencia y transparencia de las operaciones de la institución.

Tanto el observatorio como la Veeduría, generan confianza a lo externo de la Dirección, además de contribuir con un ambiente de gobernabilidad y sostenibilidad, que se traducen en prestigio social.

Adicionalmente se está implementando el Modelo de Gobernabilidad Tecnológica de la Información (TI), que establece un marco de referencia para adecuar las necesidades de la institución en cuanto a las TI, acorde con lo establecido por la misión, visión y políticas institucionales, de contar con tecnología y personal especializado en el marco de la gobernabilidad establecido.

La principal finalidad del modelo es ofrecer servicios online inteligentes y eficientes, los cuales mejoran el servicio al cliente.

- **Comportamiento con los empleados**

La DGCP desde la Unidad de RRHH, realiza acuerdos entre la institución y los empleados, entre los que se citan: un programa de becas académicas y programas de educación continua a través de instituciones públicas y privadas. Al cierre de esta investigación, el programa de becas se encuentra en revisión por la unidad responsable, con el objetivo de ser mejorado.

Los colaboradores de la organización se involucran en la toma de decisiones para mejorar la institución y sus proyectos.

Cabe destacar el enfoque social existente hacia los empleados, como la flexibilidad de horario, permisos por salud o cuestiones familiares o personales, al igual que las promociones, anuncio de las vacantes disponibles, Al respecto los empleados perciben equidad y trato igualitario. Por su parte la institución procura mejorar la infraestructura, un ambiente laboral positivo, desarrollo de la carrera, las habilidades profesionales y competencias, lo que hace sentir al personal motivado y empoderado,

- **Medio ambiente y cambio climático**

En materia de sostenibilidad ambiental, la Dirección se ocupa de adquirir equipos de última generación para lograr un menor consumo energético, amigables al medioambiente (bajo consumo), las impresiones y copias se hacen de tiro retiro (doble cara), además de que se lleva a cabo un programa de reciclaje dentro de la institución. Así mismo se lleva a cabo el monitoreo del consumo de agua y no producen contaminación ruidosa.

- **Contribución la comunidad**

En cuanto al renglón contribución a la comunidad, el Decreto No. 188-14, no solo faculta a la sociedad civil para vigilar el comportamiento de la Dirección, sino que también faculta a la Dirección General de la Republica a apoyar la comisión de Veeduría, mediante la capacitación y la asistencia técnica.

También desarrolla y gestiona acuerdos estratégicos inter institucionales, en los que participa la Sociedad Civil, para contribuir con el desarrollo socioeconómico del país, por medio de la colaboración especializada y los proyectos comunes, orientados a 3 ejes fundamentales: identificación de las necesidades de alianzas público-privadas a largo plazo, formulación de

iniciativas de desarrollo apropiadas para la institución y son incluidas en le Planificación Estratégica Organizacional.

El diseño y mejora de los servicios y productos de la institución, están encaminados al bien estar ciudadano, los cuales son involucrados por medio de la aplicación de encuestas, sondeos, grupos focales y buzón de sugerencias.

La comunidad circundante reconoce las iniciativas tomadas por la institución para su beneficio.

Para establecer de manera objetiva el nivel de madurez que exhibe la institución en términos de RS, hemos aplicado una herramienta desarrollada por tres entidades españolas, cada una referente en su nicho: la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y la firma española Villafañe & Asociados, consultores especialistas en Estrategia y Reputación Corporativa, con el apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España.

La herramienta *Dircom2R de Evaluación y Autodiagnóstico de RSC*, fue concebido para facilitar al sector empresarial y a la ciudadanía en general la medición de los aspectos que vinculan la RS con el impacto que el comportamiento corporativo tiene en sus grupos de interés, y que afecta la apreciación del cumplimiento de los compromisos asumidos y la satisfacción de sus expectativas. Existen dos versiones, una aplicable a grandes empresas y otra habilitada para el uso de PyMES.

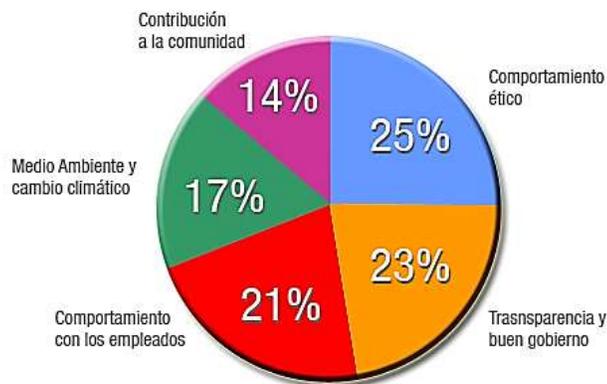
Para el caso de investigación, se ha sometido la información que corresponde al periodo de estudio levantada mediante consulta de documentos oficiales, indagación con personal de diferentes niveles jerárquicos y conocimiento que

se desprende de la experiencia personal, al circuito de evaluación desarrollado para PyMES, por las razones siguientes: el tamaño de la institución en términos de colaboradores y complejidad de la estructura organizacional, corresponde a lo definido en el marco local como tamaño de una pequeña o mediana empresa; la accesibilidad que se brinda a los usuarios y otras partes interesadas tanto en términos de información y seguimiento, como en términos de contacto directo con la gerencia media y alta; y especialmente, porque los aspectos financieros contenidos en el formato de evaluación para grandes empresas no guardan correspondencia con los aspectos medibles en el caso de la DGCP.

II.3. Resultados de Evaluación

La evaluación se enfoca en los cinco aspectos mencionados en el acápite anterior, los cuales se consideran indispensables para hablar de RS: Comportamiento ético, transparencia y buen gobierno corporativo, comportamiento con los empleados, medio ambiente y cambio climático, y por último, contribución a la comunidad. El peso dado a cada dimensión por los autores del método de evaluación, puede consultarse en el Gráfico No. 02.

Gráfico No. 02 Distribución de las Variables



Fuente: Instrumento aplicado

Una vez se identifica el cumplimiento o no de todas las acciones que funcionan como indicadores de las cinco variables, son valorados y se generan recomendaciones para la optimización de la RS. La calificación obtenida por la DGCP, de acuerdo a ese método se detalla en la tabla No. 03: Valoración de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social en DGCP.

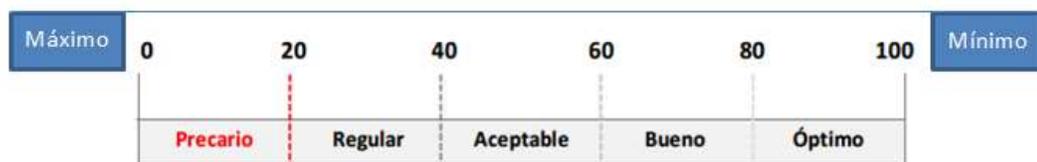
Tabla No. 03. Valoración Autodiagnóstico de Responsabilidad Social en la DGCP

Variabes RSC	Resultado evaluación	Valoración del Estado
1. Comportamiento ético	90	Óptimo
2. Buen Gobierno Corporativo	86	Óptimo
3. Comportamiento con los empleados	81	Óptimo
4. Medio Ambiente y Cambio Climático	30	Regular
5. Contribución a la Comunidad	83	Óptimo

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla la escala de valor utilizada para asignar la puntuación obtenida al evaluar cada variable, el cual debe estar comprendido en el rango numérico 0 a 100 (incluyendo ambos extremos), donde a cero se le asigna el valor mínimo y a 100 el máximo, tal como queda plasmado en el esquema No. 2.

Esquema No. 2. Escala para la valoración del estado de las variables



Fuente: Instrumento aplicado

De la evaluación de los parámetros expuestos, sumado al experticio de investigadores certificados, profesores de escuelas de negocios, directores de RSC, líderes de opinión y consultores independientes, quienes propusieron las variables e indicadores a tomar en cuenta, emana el diagnóstico situacional de la empresa en cuanto a sus prácticas de RS.

En relación al comportamiento ético, los resultados indican que está apegado tanto a los principios como a la misión y visión de la organización.

Respecto a la transparencia y buen gobierno corporativo, las buenas prácticas en ese sentido mantienen y mejoran la reputación en los mercados de valores y con los demás *stakeholders*.

En cuanto al comportamiento con los empleados, la escala alcanzada demuestra que las personas que trabajan en la empresa son uno de los grupos de interés clave y prioritario para el propio desarrollo de las funciones empresariales, factor elemental en su crecimiento y desarrollo.

Según lo observado en el renglón medio ambiente y cambio climático, la gestión que ha realizado la Dirección hasta el momento se ha enfocado en la reducción del impacto medioambiental de sus operaciones, lo cual influye directamente en la conservación y mantenimiento de los recursos naturales disponibles.

De acuerdo a su contribución a la comunidad, esta se ha enfocado en el desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la DGCP hacia sus colaboradores, en pos de contribuir con el mejoramiento del capital social empresarial y la calidad de vida de los mismos.

II.1. Análisis FODA

Al aplicar la técnica de Análisis FODA, quedan en evidencia los aspectos primordiales sobre el entorno externo e interno de la institución, que según se entiende, pueden incidir en la implementación del Programa propuesto en este trabajo de investigación.

Fortalezas

- Apoyo del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Presidencia
- Funciones de Comité de Ética bien definidas
- Infraestructura apropiada para instalaciones de reciclaje
- Uso activo de redes de comunicación externa
- Capacidad del personal para asumir las mejoras propuestas.

Oportunidades

- Contacto con la comunidad
- Reforzamiento de valores, en especial el de Transparencia
- Crear mayor sentido de pertenencia en el personal
- Mayor confianza de las partes interesadas
- Implementar prácticas pioneras en el Sector Público local

Debilidades

- Poco conocimiento del concepto de RS y sus implicaciones
- Capital humano en su mayoría de reciente integración a la institución
- Red de comunicaciones internas manejada por diversos roles, con amplia gama de mensajes y estilos de comunicar
- Falta de un plan estratégico de RS
- Falta de motivación de algunos implicados en el proceso

Amenazas

- Entorno complejo de la institución
- Riesgo de apatía de los colaboradores para integrarse en las acciones propuestas
- Cultura organizacional muy volcada al logro de objetivos concretos de trabajo, restando importancia a otras actividades complementarias
- Amplio portafolio de proyectos en ejecución o planeados para iniciar entre 2016 y 2017
- No existe garantía de continuidad con los cambios de gobierno o con el impacto de las crisis económicas

III. TRABAJO DE CAMPO

III.1. Técnica de Investigación de Modelos

III.1.1. Modelo A: Voluntariado Bancentraliano

El Banco Central de la República Dominicana es una institución descentralizada y autónoma, que se encarga de tomar acciones para garantizar de modo eficiente el funcionamiento adecuado del sistema financiero y los sistemas de pago en el país. Emite y ejecuta las políticas financiera, monetaria y cambiaria y vela por la estabilidad de precios para promover el crecimiento de la economía nacional.

Para abordar el compromiso que la institución tiene con la sociedad y el medio ambiente, como parte de las estrategias que le apoyarán a cumplir su objetivo de *mantener niveles efectivos de comunicación, transparencia y gobernabilidad institucional*, ha desarrollado la iniciativa “*Voluntariado Bancentraliano*”. Desde esa unidad aplica mecanismos en los que involucra a su personal para servir voluntariamente en la solución de problemas comunitarios relacionados con medio ambiente, educación, mitigación de desastres y otras necesidades sociales.

La misión¹⁶ expresa que: “*El Voluntariado Bancentraliano*” es una institución de beneficio mutuo, ...sin afiliación política ni religiosa, dirigida a contribuir con el compromiso y la responsabilidad social institucional del Banco Central de la República Dominicana, dentro del marco de los valores y principios que le

¹⁶ *Voluntariado Bancentraliano*. Disponible en: <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>. Consultado el: 15/03/16.

rigen, concienciar y promover entre sus empleados las actitudes de altruismo y solidaridad, formando equipos de voluntarios para la ejecución de acciones de bien común, para colaborar con el mejoramiento social, económico y ambiental de nuestro país”.

Para cumplir con su misión y objetivos, la organización realiza servicio social en tres ramas, en las que agrupa las actividades que son realizadas por miembros del gran equipo del Banco, reforzando su integración y sentido de pertenencia, a la vez que contribuyen a elevar el nivel de vida de los dominicanos menos privilegiados. Las áreas y actividades que abarca son las siguientes¹⁷:

Educación

- Capacitaciones orientadas a desarrollar habilidades técnicas para el trabajo y generar ingresos.
- Talleres para manejo de finanzas personales y pequeños negocios.
- Apoyo a las iniciativas gubernamentales de corte educativo, por ejemplo: Plan Quisqueya Aprende Contigo.
- Apoyo a proyectos educativos en localidades de escasos recursos.

Desarrollo Social

- Jornadas de salud, operativos médicos de primer nivel y apoyo proyectos de salud entre personas de escasos recursos.
- Construcción de viviendas a envejecientes.
- Construcción de centros de Recreación y Esparcimiento Familiar.
- Labores de apoyo a las entidades de socorro y prevención de riesgos.

Medio Ambiente

- Participación en jornadas de reforestación.

¹⁷Voluntariado Bancentraliano. Disponible en: <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>. Consultado el: 15/03/16.

- Desarrollo de campañas para concientizar sobre el cuidado al medio ambiente.

III.1.2. Modelo B: Fundación Rica

El Grupo Rica es una empresa dominicana con presencia multinacional, dedicada al procesamiento y comercialización de productos en la industria alimenticia. En 2004, con casi cuarenta años de hacer negocios exitosos, la empresa decide lanzar la Fundación Rica, como una forma de dar respuesta a problemas esenciales del país, primordialmente los de corte social.

Su principal objetivo es aportar recursos y gestionar planes para promover el desarrollo mediante la ejecución de proyectos del interés de la vida nacional, en los aspectos de educación, salud, deporte y cultura, y medio ambiente.

Más allá de su capacidad de generar empleo, la empresa encontró en la Fundación la manera de servir a la comunidad. Aunque asume gran parte de la demanda que genera su iniciativa social, también logra apoyo y un mayor alcance a través de su red de aliados, entre los que se cuentan centros de educación técnica y superior, ministerios públicos (Educación, Medio Ambiente, Salud Pública), otras empresas y entidades como la Cámara Americana de Comercio (AMCHAMDR).

Con estos aliados se mantienen convenios de colaboración para impulsar los programas de apoyo, ejecutar campañas de comunicación, alcanzar comunidades donde la empresa no tiene presencia y participar de actividades que no necesariamente están contempladas en su propio plan. Además desarrollan en conjunto actividades educativas como charlas sobre los temas que apadrina. En cada renglón se realizan actividades coherentes con a la filosofía de la organización, a saber:

- **Educación**

Por ser el apoyo a la calidad de la educación y su mejora continua el renglón principal, cuenta con una gama más amplia de actividades realizadas bajo esta sombrilla. Dentro de su red de patrocinio, los centros que se benefician del programa han recibido capacitación de docentes, suministro de material didáctico, dotación de bibliotecas y rincones de lectura, dotación de centros de computación, reconocimiento al mérito estudiantil, salas de tarea, equipos audiovisuales, mobiliarios escolares. Además promueve acuerdos de cooperación e intercambio con universidades, colegios y centros de investigación reconocidos por organismos nacionales e internacionales, como referentes en cuanto a formación, difusión de avances, innovación y recreación de su quehacer.

- **Salud**

En este renglón se realizan programas de prevención y preservación de la salud en centros escolares y comunitarios, operativos médicos, charlas educativas y atención a las necesidades de pequeños dispensarios.

- **Medio Ambiente**

En cuanto al medio ambiente, se ejecutan planes de reforestación, limpieza de espacios públicos, apoyo a campañas educativas y a programas de protección ambiental por parte de los sectores productivos.

- **Deporte y Cultura**

La fundación se preocupa por brindar apoyar iniciativas y actividades cuya intención es el desarrollo de los deportes y la cultura, como parte de su estrategia de conectar con las comunidades donde el Grupo tiene presencia, permitiéndoles disfrutar de actividades sanas, que aporten esparcimiento y que refuercen la identidad nacional.

III.1.3. Conclusión Preliminar Modelos

Los modelos descritos en el acápite anterior, del Voluntariado Bancentraliano y Fundación Rica, tienen varios puntos coincidentes, a pesar de tener como entidades promotoras de cada uno a empresas distintas desde la naturaleza de sus fondos, el sector al que pertenecen, los bienes o servicios que ofrecen, sus intereses, entre otras características. Esto prueba que la responsabilidad Social, puede aplicarse a cualquier tipo de empresa; en cada caso reportará beneficios acordes al cumplimiento de la misión, impacto ambiental, mejor gestión de sus colaboradores, relación con la sociedad, y por tanto, optimización de sus resultados.

Con las informaciones que han aportado ambos modelos podemos concluir que la Responsabilidad Social, representa un valor agregado para las empresas que las acogen; al asumir como parte integral de sus operaciones, acciones de responsabilidad social, las organizaciones son más eficientes en brindar bienestar a la ciudadanía, lo que afecta de forma positiva la percepción de sus partes interesadas. Es interesante como en ambos modelos se involucra al personal de forma voluntaria para participar de las soluciones a problemas comunitarios y de ese modo se refuerza la integración, el sentido de pertenencia y se contribuye a elevar el nivel de vida de los que más lo necesitan.

Algunos aspectos que pueden servir de ejemplo a la DGCP, son: Contar con una amplia red de aliados; apoyar las iniciativas gubernamentales de corte educativo; apoyar a entidades de socorro y prevención; jornadas de reforestación; campañas sobre el cuidado del medio ambiente; patrocinio a escuelas; reconocimiento al mérito estudiantil; acuerdos de cooperación con universidades y colegios; realizan programas de prevención de la salud en centros escolares y comunitarios.

III.2. Técnica de Entrevistas

III.2.1. Entrevista 1: Tino Deón

Es reconocido como uno de los pioneros en educación para la sostenibilidad en el país.

Cuenta con más de 25 años de experiencia como consultor especialista en Marketing Social y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en corporaciones Fortune 500 en el Caribe, ex Unión Soviética y Asia. Por igual, ha sido asesor en proyectos para organismos internacionales como el BID y la USAID. Actualmente se desempeña como profesor en la Escuela de Graduados de la Universidad APEC, para las asignaturas Marketing Social y Ética/RSE; miembro del ThinkTank del Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, Barna Business School; socio director de la consultora InnovaRSE/Grupo EB; colaborador de la Revista Mercado y su 1er. Libro de RSE en RD; presidente del consejo de directores de la Fundación La Merced (Orden Mercedaria).

- Master en Dirección Comercial y Marketing (IE Business School de Madrid, 1994).
- Licenciado en Mercadotecnia (Universidad APEC, 1986).
- Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial por la OEA, 2012.
- Reconocimiento por su labor voluntaria “Huellas 2013”.
- Jurado de los Premios Texaco, 2012.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las ventajas de implementar un Programa de RS?

Primero tengamos claro qué es la RSE, las diversas definiciones coinciden en que ésta no se reduce a simples actividades filantrópicas como tampoco es mercadotecnia que busca un posicionamiento “verde”, sino que es una decisión voluntaria de la organización que aspira a ir más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas establecidas en los ámbitos social, ambiental y económico.

Diversos estudios internacionales con una muestra global, indican que hay una tendencia creciente de consumidores que prefieren comprar productos de empresas socialmente responsables, estando dispuestos a pagar más y a trabajar en ellas.

Los avances tecnológicos significan que las malas prácticas se convierten en conversaciones al instante en las redes sociales. Esto quiere decir que las empresas son más responsables de sus actos que nunca.

Las políticas de RSE cuidadosamente implementadas ayudan a las organizaciones a: retener a sus clientes y empleados, ahorrar en costos de energía y de operación, mejorar su reputación, gestionar los riesgos, generar innovación, aumentar las ventas, acceder a fondos de inversión, recibir apoyo de los medios, diferenciación en el mercado, entre otros.

2. ¿Existen iniciativas de carácter global para apoyar la implementación de sistemas de RS? ¿Cuáles considera más importantes?

En el siglo XXI la gestión responsable presenta los siguientes niveles de iniciativas:

Nivel 1 - Principios

- Pacto Global de las Naciones Unidas (ONU): Provee la alineación de políticas y prácticas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad.

Nivel 2 – Instrumentos

- Global Reporting Initiative (GRI): Organización sin fines de lucro que trabaja por una economía mundial sostenible al suministrar una guía para los reportes de sostenibilidad y que estos puedan ser comparables entre empresas (económico-social-ambiental).
- ISO 26000: Guía no certificable sobre responsabilidad social empresarial (RSE) y las formas de implementarla en cualquier tipo de organización.

Nivel 3 - Indicadores

La red empresarial ECORED, a favor de una cultura sostenible en el país, en alianza con la organización centroamericana Centrarse, posee un instrumento denominado Indicarse para elaborar un diagnóstico basado en los modelos de indicadores de RSE internacionales. El objetivo es medir el estado de situación en que se encuentra la empresa con respecto a su RSE y las oportunidades de mejora para su sostenibilidad.

3. ¿Cuáles considera “mejores prácticas” en Responsabilidad Social?

De acuerdo al website de la AMCHAMDR, esta prestigiosa institución celebró el pasado noviembre del 2015, su tercera edición de los premios a las mejores prácticas de RSE, donde indica que los ganadores por categoría son:

- **Calidad de vida de la Empresa:** “AES Dominicana por la evolución y mejora en los indicadores de clima (GPTW), que permiten inferir que las distintas iniciativas llevadas a cabo son valoradas por los colaboradores y contribuyen a la promoción de un ambiente de trabajo saludable, seguro e inclusivo”.
- **Medio Ambiente:** The Coca Cola Company y Bepensa. “Teniendo en cuenta el compromiso de la compañía para ser agua-neutral para el año 2020, teniendo en cuenta que el agua es el principal componente de todas sus fórmulas y cómo han vinculado aliados estratégicos importantes y conocedores de la temática que permitirán aportar insumos técnicos y de sensibilización a este proceso”.
- **Educación:** Grupo Punta Cana. “Resalta que la creación y gestión del politécnico se encuentra directamente relacionada con el negocio y con el perfil de desarrollo de la zona donde la compañía desarrolla sus actividades. (...) Asimismo responde a una necesidad concreta de la población y contribuye de forma directa al desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de las oportunidades laborales que se presentan en el territorio”.

Como dato a destacar, la categoría **Buen Gobierno**, no reportó postulaciones. Por otro lado, se destaca una gran participación con buenas prácticas en el renglón **Educación**, lo cual es entendible por el bajo nivel de la calidad de

educación que poseemos, barrera para un desarrollo humano sostenible y la propia competitividad empresarial.

4. ¿Cómo impactan esas prácticas en los procesos de la organización?

La RSE es el proceso de evaluar el impacto de una organización sobre la sociedad y la evaluación de sus responsabilidades. Un enfoque a largo plazo del negocio que responda a las necesidades de los grupos de interés. La RSE ofrece un marco de actuación para la empresa de éxito que está en armonía con su entorno. La RSE es una oportunidad para generar historias positivas de la empresa al establecer procesos organizacionales sostenibles que llenan de orgullo a sus miembros y a la comunidad.

5. ¿Cómo influye en los diferentes capitales que posee una empresa (stakeholders, tecnología, valor social)?

La responsabilidad social de las empresas (RSE) es una oportunidad para reflexionar sobre el impacto de la organización en la sociedad y construir valor compartido. La política de RSE puede convertirse en el eje transversal de la organización, orientar la toma de decisiones y lograr ahorros económicos. La RSE puede ayudar a ganar concursos, establecer relaciones positivas y obtener mayor competitividad.

6. Según su experiencia: ¿Cuál es el nivel de madurez que tiene nuestro país en el tema? ¿Qué hace falta para que mejoremos como país?

En las grandes empresas se encuentra implantada en su cultura organizacional, pues estas fomentan un modelo empresarial que busca prevenir y gestionar tanto los riesgos y desafíos de la globalización, como las oportunidades que esta presenta.

En las MIPYMES, resulta una asignatura pendiente por desconocer los beneficios de la RSE para elevar su nivel de competitividad. Por ejemplo, cuando el sector corporativo examina su RSE, evalúa su cadena de valor, ya que para tener una actuación responsable necesita entender los impactos que sus suplidores tienen en la sociedad (mano de obra infantil) y el medio ambiente (contaminación), por lo tanto, es cada vez más importante para las MIPYMES demostrar su compromiso con la RSE, particularmente cuando se trata de obtener contratos.

7. ¿Cómo puede una institución pública adoptar esa filosofía?

Para avanzar como nación debemos prevenir la corrupción e impulsar procesos transparentes que permitan el fortalecimiento del Estado Social de Derecho y fomenten una economía de mercado incluyente, que garanticen un desarrollo humano sostenible.

Por lo anterior, debemos fomentar una cultura íntegra en la administración pública, que permita generar confianza en los grupos de interés con relación a las instituciones y los servidores públicos por sus buenas prácticas en la construcción de un futuro común.

Por otro lado, las buenas políticas de RSE impulsan cambios en la cultura organizacional. Con objetivos bien definidos y metas mensurables, la política de RSE proporcionará la base para establecer el modelo de gestión responsable con miras a una actuación sostenible.

El proceso de redactar una política de RSE inicia con un diagnóstico de todos los aspectos de la organización y sus operaciones. Para ello, se debe evaluar los impactos de la misma sobre los empleados, suplidores, clientes y comunidades. Después de definir los impactos de su organización, se

establecen objetivos para las mejoras a través de un plan RSE, el cual debe comunicarse a los grupos de interés.

8. ¿Quiénes considera que deben involucrarse como líderes y quiénes en calidad de custodios?

Lo recomendable para implantar las políticas de RSE/Sostenibilidad, difundir los principios (código ético) y establecer las herramientas que faciliten la gestión (planificar, implementar y evaluar), es que bajo el auspicio de la alta gerencia o el organismo que desarrolla la estrategia empresarial, establezcan un comité de RSE, el cual incluirá los representantes de los departamentos que este considere. Este comité será el encargado de aprobar los objetivos del Plan y supervisar la evolución de dichas prácticas.

Sin embargo, hay empresas que ubican la RSE en Recursos Humanos, otras en Comunicaciones, etc. Esto dependerá de la perspectiva de RSE que tenga la organización.

9. ¿Cuáles aspectos mínimos recomendaría abordar de manera inicial en la implementación de un Programa de RS?

Promovería una cultura de trabajo voluntario entre los colaboradores para formar agentes de cambio en beneficio de la sociedad. Para ello, se deberán realizar talleres con el equipo para inspirarlo e involucrarlo en los programas a definir. Si el interés es proteger el medio ambiente, pueden implementar el programa 3R (Reduce, Reúsa y Recicla), el cual también aporta ahorros a la institución. Podrían establecer una alianza con dos actores con mucha experiencia: la organización no lucrativa CEDAF y la empresa social Green Love. Asimismo la destacada ONG Servir-D, capacita en labor voluntaria y tiene un listado de prestigiosas instituciones sin fines de lucro donde podrán

canalizar la acción social profesional, lo cual aumentará la motivación de estos y obtendrán nuevas habilidades a salir de su zona de confort.

10. ¿Qué opinión le merece la afirmación de algunos autores que alegan que la RSE está en recesión o declive?

No creo, pues hay una mega tendencia global que impone la sostenibilidad en el contexto de los negocios para que puedan tener éxito, con lo cual cada vez más empresas están tomando en cuenta rediseñar sus modelos de negocios para garantizar a largo plazo el valor al accionista y la sociedad. Para dar respuesta a ello, las principales empresas se encuentran comprometidas a aumentar sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial (RSE) para abordar los riesgos sistémicos, desafíos y oportunidades que presenta la globalización.

A propósito de lo anterior, la Revista Tendencia & Mercados (Edición 98, Septiembre, 2015) publicó en exclusiva un estudio realizado al consumidor por la firma Dichter & Neira, sobre las empresas más responsables de Centroamérica y República Dominicana, donde se destacan las 10 empresas con más menciones en el país:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Banco Popular | 6. Orange |
| 2. Coca-Cola | 7. Claro |
| 3. Mercasid | 8. Induveca |
| 4. Banco BHD | 9. Grupos Ramos |
| 5. Cervecería Nacional Dominicana | 10. Grupo Corripio |

Las empresas fueron seleccionadas por los siguientes aspectos:

- Campañas de protección de ambiente.
- Transparencia por su actuar/en el desarrollo de sus productos.

- Invertir en deportes, actividades culturales para la población infantil.
- Contribuir al desarrollo comunal en general.
- Apoyo en educación en escuelas de bajos recursos/marginales.

III.2.2. Entrevista 2: Yoel Gómez

Calidades:

Consultor Especialista en 3Rs

Encargado de Operaciones Programas 3Rs del Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal, Inc. (CEDAF)

1. ¿Qué se entiende por Cultura 3Rs?

Es una cultura que proviene del Japón, la cual busca cambiar nuestros hábitos de consumo y dirigida al manejo adecuado de los residuos sólidos. Con esta se pretende mejorar el medio ambiente y aplicar prácticas ambientalmente sostenibles.

2. ¿Cuáles ejes o vertientes abarca?

- a) Consumo de productos eco-amigables
- b) Manejo adecuado de residuos
- c) Responsabilidad social empresarial

3. ¿Cómo guarda coherencia con lo que postula la filosofía de Responsabilidad Social?

Al aplicar medidas que propicien el ahorro en energía eléctrica, agua, compras sostenibles, ahorro de papel y sensibilización en el tema ambiental las

instituciones contribuyen con la mejora del medio ambiente y, por lo tanto, se manifiesta en su responsabilidad social.

4. ¿Cuáles empresas que la aplican o entidades validadoras deben considerarse como referentes su implementación?

Entre las empresas que implementan programas 3rs en República Dominicana destacan: Banco Popular Dominicano, Grupo Universal, Banco Ademi, AES Dominicana, ALPHA Sociedad de Valores.

5. ¿Cómo ha sido el proceso de maduración del país en los últimos 10 años?

Lo que se ha notado es un proceso de maduración muy lento, debido a que aún no es una prioridad para las instituciones, muchas veces es visto este programa como una carga.

De todas formas, se ha visto un incremento de personas, instituciones y comunidades interesadas en el tema, siendo este un momento oportuno para involucrar a todo el país. Ya existe un involucramiento directo de la Presidencia de la República que donde se está desarrollando el programa internamente. Esto se traducirá en el incremento de nuevos aliados. Este tipo de programas está comenzando a visualizarse como un eje esencial para la responsabilidad social.

6. ¿Cuáles han sido los aportes más relevantes del CEDAF, desde el Programa 3Rs y otros, a ese proceso?

- El involucramiento de instituciones privadas y públicas que mantienen un enfoque firme en hacer buenas prácticas ambientales.

- El fortalecimiento de recolectores informales en la cadena de valor del reciclaje, a través del programa Vecino Verde. Con esto se ha logrado la conformación de una red de recolectores, validados por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- El involucramiento de los centros educativos, con más de 400 colegios y escuelas públicas integrados de Santo Domingo, Santiago, La Vega, Moca, Haina y Monte Plata.
- El involucramiento de la comunidad, a través de la creación de puntos limpios y la difusión y apoyo de las Juntas de Vecinos.

7. ¿Qué hace falta para que en nuestro país proliferen iniciativas de sostenibilidad, tanto públicas como privadas?

- **El empoderamiento ciudadano:** Que la gente apoye estas iniciativas y conozcan los beneficios de las mismas.
- **El apoyo gubernamental:** Aumentar las acciones del gobierno en este tema y darle más soporte a las instituciones que trabajan con este tema.
- **Más presión a las empresas:** Fortalecer el marco jurídico que obligue a las empresas a disponer adecuadamente sus residuos y dirigirse a procesos de más calidad.

8. ¿Cuáles aspectos básicos se deben cubrir para introducir a la empresa en la Cultura 3Rs?

La capacitación, la colocación de recipientes, la creación de un punto limpio, la difusión y el diseño de una logística adecuada.

9. ¿Cuáles acciones puntuales puede realizar una empresa para llevar a la práctica cada una de las Rs?

- **Reducir:** El consumo de papel, imprimir sólo lo necesario, imprimir de ambos lados; el consumo de energía, apagar las luces y aires acondicionados, cambiar el sistema de aires por Inverter, luces a LED, etc.; el consumo de agua, cambiar el sistema de los inodoros y lavamanos de manuales a automáticos. Si se dejan manuales, concienciar en cerrar las llaves.
- **Reutilizar:** Entregar kit de vasos personales y tazas a los empleados. No comprar vasos plásticos ni foam. Del papel ya impreso, utilizar la cara no usada.
- **Reciclar:** Separar adecuadamente para el reciclaje. Botellas plásticas, galones, papel, cartón, periódicos.

Nota: la R más importante es REDUCIR.

10. En su opinión, como parte de la entidad que brinda acompañamiento a la DGCP para acoger la Cultura 3Rs, ¿cómo puede mejorar el modelo que actualmente ejecuta la institución?

A través de la comunicación. Difundir constantemente sobre el programa de manera interna. Y crear una alianza con instituciones cercanas para que se sumen al proyecto.

III.2.3. Conclusión Preliminar Entrevistas

Mediante el análisis de las opiniones de los expertos entrevistados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Ventajas de la implementación de la RSE:

- La RS va más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas establecidas en los ámbitos social, ambiental y económico, es una tendencia en crecimiento, muy lejos del declive.
- Empresas socialmente responsables son una tendencia.
- Las malas prácticas empresariales son objeto de conversación y denuncias en las redes sociales.
- Las políticas de RSE cuidadosamente implementadas retienen a sus clientes y empleados, ahorran energía y en costos de operaciones, mejoran la reputación organizacional, ayudan a la gestión de riesgo, generan iniciativas innovadoras, facilitan acceso a algunos fondos de inversión, son apoyadas por los medios y marcan una diferenciación en el mercado.
- Generan historias empresariales positivas en la comunidad, ayudando a construir el valor compartido.
- Ayuda a ganar concursos, establecer relaciones positivas y obtener mayor competitividad.
- Busca prevenir y gestionar tanto los riesgos y desafíos de la globalización, como las oportunidades que esta presenta.

Desventajas de la implementación de la RSE:

- Proceso de maduración muy lento.
- No es prioridad para las instituciones públicas.
- Las empresas cuentan con pocos aliados.
- Algunos lo utilizan solo como herramienta de “marketing verde”.

Iniciativas básicas de la gestión empresarial responsable:

Conlleva la integración de principios (Pacto Global de las Naciones Unidas), instrumentos (Global Reporting Initiative e ISO 26000) y ponderación de indicadores (planteados por la red empresarial ECORED).

Mejores prácticas modernas de RSE:

- Premiar las mejores prácticas de RSE en las categorías: calidad de vida de la empresa, medio ambiente, educación y buen gobierno.
- Prevenir la corrupción e impulsar la transparencia que permitan el fortalecimiento del Estado Social de Derecho, fomenten una economía de mercado, cultura íntegra en la administración pública, generar confianza en los grupos de interés.
- El empoderamiento ciudadano y el apoyo gubernamental.
- Establecer alianzas estratégicas interinstitucionales.
- Crear la cultura de RSE en las MIPYMES.
- Promover una cultura de trabajo voluntario entre los colaboradores.
- Impartir talleres al equipo.
- Implementar el programa 3R (Reduce, Reúsa y Recicla), apoyada en el consumo eco-amigable, ahorro de agua, energía, sensibilización ambiental y el programa vecino verde (red de recolectores, validados por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales).
- La difusión permanente de los programas de RSE tanto a lo interno como en la sociedad.
- Gestión del equipo humano:

Líderes	Custodios	Ejecutores
La Alta Gerencia El Comité de Ética	El Comité de RSE Los representantes de los departamentos (RR. HH, Planificación, Financiera, Comunicaciones, Tecnología, etc.).	Los colaboradores a todos los niveles.

IV. PLAN ESTRATÉGICO

IV.1. Descripción del Programa de Responsabilidad Social para la Dirección General de Contrataciones Públicas

La elaboración de la siguiente propuesta de implantación de un Programa de Responsabilidad Social para la Dirección General de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda, tiene como punto focal aprovechar los beneficios de esta práctica empresarial en el sector público local.

Para las instituciones del Siglo XXI, ubicadas en un entorno dinámico y veloz, lograr la satisfacción de su capital humano, usuarios, comunidad en la que se circunscriben y su cuerpo directivo, es un escenario complejo y a la vez, altamente deseable.

La Responsabilidad Social como tendencia moderna, ha marcado una gran diferencia en la forma en que las organizaciones prestan servicios. Bajo la sombra de esta disciplina, se alberga una nueva era en administración, que marca la pauta trazada por empresas líderes, como respuesta a la demanda de un modelo integrador, que facilite alcanzar las metas individuales de cada parte interesada y que de manera general, invierta en sostenibilidad, respeto al medio ambiente, ayuda social y garantice bienestar a sus relacionados.

En este tenor, la Dirección General de Contrataciones Públicas, en el cumplimiento de las funciones que le confiere la Ley 340-06, ha desempeñado una ardua labor para equilibrar el Sistema Nacional de compras Públicas, promover mayor transparencia en las compras del estado, motivar la especialización de los roles involucrados en ese proceso y convocar la participación de la sociedad civil.

Cabe destacar que en el periodo estudiado, la institución ha evidenciado inquietudes que van más allá de sus funciones naturales, que favorecen al universo de proveedores, ciudadanos, empleados y a la sociedad.

Este programa pretende agrupar en una estructura formal, algunas de las acciones que hasta ahora se vienen desarrollando, combinándolas con mejoras y novedades realizables, que robustecerán las prácticas de responsabilidad social de la DGCP y sentarán las bases para ampliar su alcance, elevar la valoración del nivel de madurez y a futuro, contemplar la adhesión a algún estándar internacional con mayor alcance y que certifique a la institución como una organización socialmente responsable y que se convierta en una característica natural, abordada desde su estrategia.

IV.2. Objetivo

Realizar desde la Dirección General de Contrataciones Públicas acciones a favor de las partes interesadas y el medio ambiente, bajo una estructura formal que promueva la sostenibilidad, refuerce la materialización de la filosofía institucional, apoye la mejora continua en las operaciones y garantice su trascendencia en el tiempo.

IV.3. Alcance

El programa de Responsabilidad Social de la Dirección General de Contrataciones Públicas, está pensado en dos dimensiones, de modo que cubra necesidades y motive acciones a lo interno y externo de la empresa.

El programa abarca actividades dentro del ambiente laboral, las relaciones con la comunidad y el entorno de la institución, para lo que se plantea involucrar

al personal y crear alianzas con organizaciones que tengan las mismas inquietudes y deseen cooperar con la DGCP.

Segmento al que va dirigido:

El contenido del programa es aplicable a cualquier institución pública que opere bajo las normas, leyes y buenas prácticas que rigen la actividad institucional del sector público dominicano, con posibilidad de extrapolarse a organizaciones de otra índole. Pero dentro del segmento señalado, se identificó como objetivo la población de jóvenes profesionales de diferentes ramas, que conforman el equipo multidisciplinario de la Dirección.

Vigencia:

- El programa quedará vigente cuando la institución así lo disponga.
- El cambio de una fase a otra será determinado por el nivel de metas alcanzadas en el desarrollo de cada componente que conforma el programa.
- El programa como tal, cuenta con un periodo probatorio de 12 meses calendario, durante el cual se irán realizando los ajustes necesarios, luego de ese periodo quedará integrado como una práctica empresarial permanente en la institución, susceptible de ser ajustado de acuerdo a la necesidad y objetivos en la institución.

IV.4. Estructura del Programa

Una vez realizado el diagnóstico situacional, el programa plantea abordar acciones en dos dimensiones, beneficiando con ellas tanto a colaboradores, como a la comunidad, el medioambiente y la sociedad, con un Comité

Coordinador como encargado de su gestión, que estará basada en el voluntariado corporativo; y un conjunto de aliados estratégicos que se involucrarán tanto en la planeación, como ejecución y patrocinio del Programa.

IV.4.1. Coordinación y Ejecución

La ejecución de las actividades propuestas demanda una coordinación centralizada, una gestión oportuna de la comunicación en torno a las necesidades y logros del Programa, que se garanticen los recursos financieros necesarios para su ejecución y que se concreten los acuerdos de cooperación con las demás entidades con las que se propone estrechar lazos en beneficio de la comunidad.

Por esas razones se sugiere la creación de un equipo coordinador que tendrá a su cargo la responsabilidad de materializar el plan, esforzándose por lograr el éxito de las acciones que se emprendan, delegando el liderazgo en ocasiones a diferentes áreas para garantizar la justa integración de todos los colaboradores y canalizando la gestión oportuna de información y rendición de cuentas sobre las actividades planeadas y realizadas.

El equipo de coordinación deberá estar conformado por al menos un representante de las áreas listadas en el esquema No. 03, en los niveles de Liderazgo y Custodia. Las funciones del equipo de coordinación, sin ser limitativas, serán:

- Velar por la puesta en marcha del Programa de RS en la DGCP
- Designar desde cuales áreas se ejecutarán acciones para desglosar el plan de trabajo

- Canalizar la obtención de fondos que respalden las actividades, desde la Dirección General y Gerencia Financiera
- Lograr permanencia en el tiempo
- Involucrar a otras instituciones y a la comunidad
- Informar a la población

En el nivel de Ejecución participaran todos los colaboradores de la DGCP, sin distinción de cargo o responsabilidades asumidas en el en propio Comité de Coordinación de RSE o alguna otra estructura funcional dentro de la institución.

Para cada actividad propuesta, el Comité deberá lanzar convocatorias a lo interno procurando contar con la colaboración voluntaria del personal, en ocasiones ampliando la participación a sus familiares. De ese modo no solo se aprovechará la inquietud natural de cada uno de los colaboradores de la Dirección, para aportar en temas de su interés; también se ira creando experiencia en roles clave, que podrá ser transmitida al resto de los colaboradores y se irán creando las bases para delegar participación o ampliar el alcance del Programa si así se decide.

Esquema No. 03. Estructura Funcional del Programa de RS en la DGCP



Fuente: Elaboración Propia

IV.4.2. Dimensión Interna

La dimensión interna se refiere a la organización, su capital humano y las medidas que se deben tomar para alinear el *modus operandi* de la institución con los postulados de la RS. Dado que cualquier impacto que se desee tener en la sociedad, comienza con la relación que se cultiva con los individuos que la conforman, es válido afirmar que la DGCP hoy tiene la oportunidad de conectar con, al menos, 200 familias a través de sus colaboradores.

En adición a las acciones que ya realiza a institución, se propone integrar formalmente las siguientes:

I. Componente 1: Salud y Bienestar

- Creación de un sub programa de bienestar

Mediante acuerdo con una entidad de entrenamiento físico (Gimnasio, Estudio de Yoga, Crossfit, etc.) subsidiar la membresía de los empleados que deseen ponerse en forma y con el seguimiento de la entidad experta, motivar competencias entre los empleados, con evaluaciones periódicas e incentivos para los primeros lugares en los periodos que decida evaluarse.

II. Componente 2: Conservación

- Protección al Medio Ambiente

Lanzar campaña para motivar a los colaboradores a utilizar envases térmicos lavables, para reducir gradualmente el volumen de plástico que consume la institución, como botellas de agua y vasos desechables (Asesoría ECORED).

- Consumo Responsable

Lanzar campañas para concientizar a los colaboradores, enfocadas en los siguientes temas: daños al medio ambiente ocasionados por el consumo de ciertos materiales como el plástico; cómo gestionar eficientemente la energía eléctrica en la oficina y el hogar; cómo reducir el consumo de recursos como papel, agua, tóner; cómo reducir la generación de residuos y emisiones (Asesoría ECORED).

- Productos eco-amigables

Establecer una cuota de productos eco-amigables a consumir por la Dirección, dentro de su planificación de compras, como: detergentes, utensilios de limpieza, equipos tecnológicos, tóner, papel para impresoras y otros suministros de oficina (Asesoría ECORED).

III. Componente 3: Sentido de Pertenencia

- Comunicación para la integración

Creación de una revista digital trimestral con acciones realizadas en consonancia con la ética, los valores y la gestión de RSE en la organización, futuras actividades y un foro abierto para que los empleados escriban de manera voluntaria sobre algún tema relacionado con la RSE y la institución (Se propone el nombre de “Triple Resultado DGCP”).

- Intercambio interno

Plan de rotación interna donde cada tres meses, un mínimo de tres empleados podrán elegir de forma voluntaria en qué departamento desean trabajar durante una semana. Al cierre de su participación, podrán opcionalmente presentar un resumen al área, de las actividades que más

disfrutaron, las que le parecieron más retadoras y una idea de cómo mejorar algún proceso con el que hayan tenido contacto.

IV.4.3. Dimensión Externa

I. Componente 1: Salud y Bienestar para la Comunidad

- Gestionar con el Ministerio de Medio Ambiente la donación de zafacones para ser colocados en los puntos oficiales de recogida de basura, para cubrir la demanda del sector aledaño y poner a disposición del vecindario esa facilidad.
- Coordinar con el Ministerio de Salud Pública, jornadas periódicas de fumigación, campañas de prevención de enfermedades, jornadas de vacunación, etc.
- En coordinación con el Ministerio de Obras Públicas, gestionar la reconstrucción de aceras y contenes en la zona.
- Promover la inserción de personal de la Dirección en los programas de alfabetización que se ejecutan como parte de las iniciativas gubernamentales de corte educativo.

II. Componente 2: Generación de Relevo

- Crear un plan de visitas guiadas, programadas con antelación y dirigidas exclusivamente a universitarios y estudiantes de término del nivel medio de educación (bachillerato); instruirlos sobre la Ley 340-06, el reglamento de aplicación vigente, 543-12, otras normativas y políticas, las funciones de la institución y cómo pueden ellos como ciudadanos apoyar

a que se cumplan; mostrar el funcionamiento de las áreas operativas que hacen posible su materialización.

- Seleccionar al menos una escuela con la que se creen alianzas para extrapolar el conocimiento y la experiencia de la DGCP en materia de gestión medioambiental, participar en actividades de beneficio a la comunidad y apadrinar actividades de reconocimiento al mérito estudiantil.

III. Componente 3: Medio Ambiente

- Acoger el plan de reciclaje que promueve el Ministerio de Medio Ambiente, denominado “Vecino Verde”, para extender el programa de reciclaje a la comunidad, disponiendo zafacones para recolección de plásticos en las zonas próximas a la institución y otras actividades que disponga el ministerio.
- Realizar campañas de sensibilización a la comunidad, sobre el cambio climático y cómo prevenirlo.

IV.4.4. Cronograma Propuesto

Tabla No. 04: Cronograma tentativo de actividades.

	Actividades	Tiempo de Implementación											
		1 ^{er} mes	2 ^{do} mes	3 ^{er} mes	4 ^{to} mes	5 ^{to} mes	6 ^{to} mes	7 ^{mo} mes	8 ^{vo} mes	9 ^{no} mes	10 ^{mo} mes	11 ^{avo} mes	12 ^{avo} mes
DIMENSIÓN INTERNA	Componente 1: Salud y Bienestar												
	Sub programa de bienestar												
	Componente 2: Conservación												
	Protección al Medio Ambiente (Campaña)												
	Consumo Responsable (Campaña)												
	Productos Eco-amigables												
Componente 3: Sentido de Pertenencia	Comunicación para la integración												
	Intercambio Interno												
DIMENSIÓN EXTERNA	Componente 1: Salud y Bienestar Comunidad												
	Donacion Ministerio Medio Ambiente												
	Actividades con Ministerio de Salud Pública												
	Proyecto Ministerio de Obras Públicas												
	Participacion en programas de alfabetización												
	Componente 2: Generación de Relevó												
	Visitas guiadas												
	Apadrinamiento escuela												
Componente 3: Medio Ambiente	Plan Vecino Verde												
	Campaña cambio climático												

Fuente: Elaboración Propia

IV.4.5. Financiamiento

Los fondos para la implantación del programa, se extraen de las instituciones tanto públicas como privadas que apoyan la naturaleza de las actividades propuestas, así como también de la propia Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas. Entre las instituciones públicas contempladas para la alianza estratégica se encuentran las siguientes:

- Ministerio de Cultura
- Ministerio de Educación
- Ministerio de la Juventud
- Ministerio de Medio Ambiente
- Ministerio de Obras Públicas
- Ministerio de Salud Pública

Además se buscará el apoyo de las siguientes:

- Gabinete Social de la Presidencia
- Unión Europea
- USAID

IV.4.6. Seguimiento y control

En esta fase se debe comparar el diagnóstico inicial con el resultado de las actividades a fin de medir la efectividad de las actividades recomendadas y así poder realizar los ajustes de lugar.

Para cada actividad dentro de los componentes propuestos, se ha indicado un tiempo de evaluación dentro del periodo planteado, pudiendo ser ajustado si así lo decide el Comité propuesto para seguimiento a la ejecución del programa y los propios colaboradores, a partir de su experiencia de participación.

CONCLUSIÓN

Tras explorar el tema, analizándolo desde la perspectiva de su factibilidad, mediante la información recopilada y en concordancia con el planteamiento y los objetivos de investigación, se puede decir que la hipótesis fue confirmada. En este sentido a continuación se plasman las conclusiones correspondientes:

A nivel general:

- El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, y su aplicación en las empresas, ha cobrado un gran auge en la última década.
- La RS implica ir más allá del cumplimiento de leyes y normas de forma estricta, por lo que representa un valor agregado para las empresas que la acogen.
- Existen estándares y modelos de aplicación de RS en el sector público, aplicables a países en vías de desarrollo como el nuestro.
- Ejecutar acciones de RS, puede ayudar a las instituciones públicas a ser más eficientes en brindar bienestar a la ciudadanía y puede mejorar la imagen ante sus partes interesadas.
- El estado de cada variable analizada en el caso de estudio aporta una serie de claves para optimizar la gestión de los factores que configuran la Responsabilidad Corporativa e influyen en la reputación corporativa.
- De la medición realizada se pueden enfocar los esfuerzos en promover aquellos aspectos en situación más precaria o regular según su calificación, impulsar aquellos con valoración aceptable, o mantener y poner en valor los factores que se encuentran en un estado bueno y óptimo. El objetivo es coordinar y armonizar la gestión del comportamiento de la empresa con los diferentes grupos de interés para incrementar el reconocimiento corporativo como fuente de diferenciación y competitividad.

En cuanto a los 5 componentes:

- Compromiso ético (90%). Toman como valores básicos de actuación, los principios éticos relacionados con la visión y misión de la empresa, los cuales se han estado cumpliendo con regularidad.
- Transparencia y buen gobierno (86%). Consideran el buen Gobierno Corporativo como eje fundamental para mantener y mejorar la reputación en los mercados de valores y con los demás *stakeholders*.
- Comportamiento con los empleados (80%). Valoran a las personas que trabajan en la empresa como uno de los grupos de interés clave y prioritario para el propio desarrollo del negocio, un factor elemental en su crecimiento y desarrollo.
- Medio ambiente y cambio climático (30%). Trabajan en la gestión y control de los impactos medioambientales para la conservación y el mantenimiento de los recursos naturales disponibles. Es obligación de la empresa integrar esta preocupación y a la vez tratar de reducir el impacto ambiental de sus actividades.
- Contribución a la comunidad (83%). Contribuyen al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la Dirección hacia sus colaboradores, en pos de mejorar el capital social y su calidad de vida.

En la implantación de estos programas y acciones de RSC con un enfoque reputacional, la comunicación es una pieza fundamental porque permite activar el diálogo entre los grupos de interés, tanto dentro como fuera de la

organización, con la consecuente generación de cercanía, confianza y transparencia que ello genera.

Aunque la RS genera beneficios adicionales en términos de percepción, No debe ser tomada a la ligera, como simple estrategia de marketing o como atributo atractivo para los clientes. Aunque tiene un efecto positivo en ese sentido, si no tiene fundamentos reales, de ayuda social y respeto a la biodiversidad, no es legítimo y puede dañar de forma grave a cualquier marca.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriormente plasmadas, se derivan las siguientes recomendaciones, que si bien abarcan los aspectos abordados en el desarrollo, no constituyen un alista limitativa:

A nivel general:

- Indagar a profundidad sobre modelos de implementación de RS o iniciativas de carácter global que puedan servir de guía a las instituciones públicas locales, para complementar el sistemas de RS propuesto.
- Fortalecer una cultura organizacional que apoye la transparencia informativa y el diálogo con los grupos de interés.
- Abordar la gestión de la comunicación desde una óptica amplia que integra a todos los grupos clave con los que la empresa se relaciona.
- Establecer y activar canales de comunicación de forma regular para informar y a la vez recibir información y feedback de los grupos de interés, como:
 - Tablón de anuncios
 - Entrevistas personales
 - Estudios con públicos específicos
 - Mesas de trabajo/grupos de discusión
 - Memoria de RSC/Informe integrado
 - Web y Canales 2.0 dedicados a difundir las acciones de RSC
 - Observatorio de usuarios
 - Comunicados de prensa, revistas corporativas, entre otras

En el ámbito del compromiso ético:

- Evaluar el conocimiento y nivel de interiorización de los principios éticos de actuación custodiados por el Comité de Ética institucional.
- Desarrollar herramientas para el intercambio de opiniones y aportes en materia de ética institucional entre los Stakeholders.
- Adherir iniciativas que impulsen el comportamiento ético, por ejemplo el Pacto Mundial de Naciones Unidas, del cual el país es cosignatario.

En cuanto a la Transparencia y Buen Gobierno:

- Continuar con la promoción de la diversidad de género, como ha estado sucediendo en la Alta Dirección de la empresa.
- Definir las Competencias de la dirección en los renglones no abordados sobre RS y hacerlos de conocimiento público.
- Instruir a los colaboradores sobre mecanismo de control interno, como por ejemplo el procedimiento de regulación de conflictos de interés, para asegurar la gestión de la organización de forma diferenciada de los intereses particulares de cualquiera de sus miembros.
- Contar con un Plan de sucesión para los altos cargos, independientemente de las asignaciones políticas del gobierno de turno, amparado por las directrices de Carrera Administrativa.
- Establecer y respetar la periodicidad para la medición de los resultados arrojados para las iniciativas que la Dirección decida asumir.
- Comunicar a todas las partes interesada los resultados obtenidos en la medición de las iniciativas que la Dirección decida asumir.

Sobre el comportamiento con los empleados:

- Realizar encuestas o consultas para analizar el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, las necesidades y expectativas de los colaboradores, entre otras.
- Incorporar criterios de gestión de la diversidad (cultural, religiosa, de género, etaria, racial, entre otros) en la selección, formación y desarrollo de la plantilla y en la conformación del voluntariado de RS de la empresa.

Respecto al medio ambiente y cambio climático:

- Definir indicadores de medición de los principales impactos medioambientales de la organización.
- Optimizar el uso de materiales, equipos y materias primas amigables con el medio ambiente.
- Ampliar los programas actuales de reciclaje y conservación.
- Promover el involucramiento de todos los niveles de colaboradores en las actividades por las que se materializan los programas actuales de reciclaje y conservación.

Para la contribución a la comunidad:

- Definir los requerimientos sociales de la comunidad circundante, mediante iniciativas de salud, educación e infraestructura, en colaboración con las juntas de vecinos y organizaciones correspondientes a su localidad, así como también integrar las instituciones públicas vecinas y los Ministerios correspondientes, para realizar intercambios estratégicos que le permitan materializar dichas iniciativas.

- Publicar información sobre la gestión social en la comunicación de la empresa y hacer que sean conocidas en su sector.
- Explorar posibles instituciones beneficiarias de mecenazgo patrocinado por la DGCP (escuelas públicas, asilos, orfanatos, dispensarios, clubes culturales, entre otras).

En el grado en que sean tomadas en cuenta las recomendaciones, para ser ejecutadas, se reflejara la viabilidad y el éxito de la implementación de la propuesta planteada, desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Aguilera, A. *et al*, (2012). **Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad Social, Pensamiento y Gestión**. Universidad del Valle. Colombia.
- Argandoña, A. (2007). **Responsabilidad Social de la empresa**. Revista de estudios sociales y de sociología Aplicada. Vol. 1, No. 146. (p. 97). Madrid.
- Arias, F. (2009). **Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y el comportamiento**. 3ra Ed. Editorial Trillas. México.
- Austin, J. (2003). **Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa**. Conferencia de BALAS. Panamá.
- Baena, G. (2011). **Manual para elaborar trabajos de Investigación documental**. 4ta Ed. Editores Mexicanos Unidos. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). **El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe**. BID. Washington.
- Benavides, J. (2004). **Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la empresa y el tercer sector**. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). **Administración: Un nuevo panorama competitivo**. 4ª Ed. McGraw-Hill/Interamericana. México.
- Baylis, J., Smith, S. (2005). **La globalización de la política mundial**. Oxford University Press. 3ª Ed. Inglaterra.
- Blank, B.L. (2002). **La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico**. 3ª Ed. Artes Gráficas del Valle. Cali.
- Bunge, M. (2008). **Ciencia, técnica y desarrollo**. 3ra Ed. Editorial Hermes. España.
- Carillo, R. (2006). **Ciencias y administración**. 7ma Ed. Editorial McGraw Hill. México.
- Camacho, I.; Fernández, J.; Miralles, J. (2005). **Ética de la Empresa**. Serie Ética de las profesiones. 3ª Edición. Desclée & Unijes. Bilbao, España.
- De Castro, G. (2008). **Reputación empresarial y Ventaja Competitiva**. ESIC Editorial. España.

- DGCP. **Postulación Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público.** 11va Versión. Julio 2015. Rep. Dom.
- Dolores, M. (2013). **Ecología y medio ambiente.** Progreso. México.
- Etcheverry, R. (2005). **Corporate Social Responsibility.** Penn State International Law Review, Vol. 23, N° 3. EE.UU.
- González, E. (2011). **Comunicar la responsabilidad social una opción de éxito empresarial poco explorada.** Colombia.
- Heras, B., et al, (2009). **La dimensión ética de la responsabilidad social.** Universidad de Deusto, Bilbao.
- Hernández, R. y otros (2006). **Metodología de la Investigación Científica.** Mac Graw Hill. México.
- Madé Serrano, N. (2006). **Metodología de la investigación.** Editora MacGraw Hill. México.
- Martínez, H. (2005). **El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial.** Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Meadow, D. et al. (1972). **Los límites del crecimiento.** Editorial MIT. 1ª Ed. EE.UU.
- Moneva, J. y Lizcano, J. (2004). **Análisis del Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa de la AECA.** 1ª Ed. Madrid, España.
- Murillo, D. (2007). **La RS: Por qué, cómo y hacia dónde.** Gedisa Editorial. Barcelona, España.
- Muñoz, C. & Nevado, D. (2007). **El Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio.** Fondo Editorial para el Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI. Madrid.
- OCDE. (2001). **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.** Oficina Internacional del Trabajo. 3ª Ed. Ginebra.
- Salvochea, R. (2012). **Mercados y Gobernanza. La revolución del "Corporate Governance".** Madrid, España.
- Stoner, J. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall. EE.UU.
- Trujano, G. (2005). **Ecología y medio ambiente.** Person educación. México.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). **La responsabilidad social de la empresa en América Latina.** BID-FOMIN. EE.UU.

Webgrafía

- **Buenas prácticas empresariales.** Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf. Consultado el: 5/12/15.
- **DGCP.** Disponible en: www.dgcp.gob.do. Consultado el: 15/10/15.
- **DGCP.** www.dgcp.gob.do/transparencia/index.php/servicios-que-ofrecemos#sthash.PxrcEEu8.dpu. 15/03/16.
- **Desarrollo Sostenible.** Disponible en: http://www.un.org/es/comun/docs/?sym_bol=A/42/427. Consultado el: 13/01/16.
- **Gestión organizacional.** Disponible en: <http://www.gestion.org/rsc/42712/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-actualidad/>. Consultado el: 13/11/15.
- **Global Reporting.** Disponible en: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/history/Pages/GRI's%20history.aspx>. Consultado el: 5/12/15.
- **Informe de progreso. Pacto mundial.** Disponible en: <http://www.Pactomundial.org/informes-de-progreso/>. Consultado el: 13/01/16.
- **La Responsabilidad Social Empresarial.** Disponible en: <http://hoy.com.do/rdavanza-enresponsabilidad-social-empresarial/>. Consultado el: 05/11/15.
- **La responsabilidad social en el empresariado dominicano.** Disponible en: <https://economistadominicano.wordpress.com/2009/04/01/la-responsabilidad-social-en-el-empresariado-dominican/>. Consultado el: 07/02/16.
- **Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa.** Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RSC.pdf>. Consultado el: 10/10/15.
- **Revista Dinero.** Inversión rentable. Disponible en: http://www.Dinero.com/edicion-impresia/caratula/inversion-rentable_2763.aspx. Consultado: 10/02/16.
- **Responsabilidad Social Empresarial.** Disponible en: <http://es.slideshare.net/usmac2005/historia-de-la-RS-responsabilidad-social-empresarial>. Consultado el: 29/10/15.
- **Voluntariado Bancentraliano.** Disponible en: <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>. Consultado el: 15/03/16.

ANEXOS

ANEXO A

Herramienta Dircom2R



Herramienta Dircom2R
Integración de la RSC y la Reputación

ESPECIAL PYMES

En colaboración con

Villafañe & Asociados
CONSULTORES

Auto diagnóstico de RSC para PYMES



Inicio e Instrucciones

El objetivo de este auto diagnóstico es ofrecer a las PYMES una herramienta para evaluar el estado de su responsabilidad corporativa según una serie de indicadores.

Para la elaboración de esta herramienta, se realizó una investigación con expertos en Responsabilidad Corporativa –entre ellos profesores de universidades y escuelas de negocios, directores de RSC, líderes de opinión y consultores- para testar y ponderar las variables de RSC y sus indicadores.

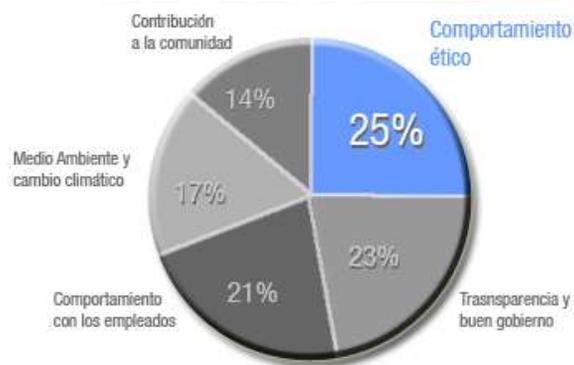
El cuestionario de auto diagnóstico se organiza en base a cinco variables o aspectos clave a gestionar, con los pesos ponderados según su relevancia para una gestión estratégica de la RSC, alineada con la generación de valor reputacional.

La herramienta es un recurso estratégico que aporta doble valor:

- Conocer qué iniciativas tiene en marcha la empresa y que se enmarcan dentro de variables clave de RSC.
- Contrastar el resultado obtenido en el auto diagnóstico con la relevancia de las variables de RSC para evaluar cómo estamos y qué debemos mejorar.



1. Comportamiento ético



Indique **Sí** o **No** según corresponda a la realidad de su Empresa

Indicadores	Si	No	Peso
Código ético o Código de conducta: normas y pautas generales que marcan los principios de actuación corporativos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	19.05
Protocolo de actuación en caso de quejas, reclamaciones o incidencias relacionadas con la ética corporativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	15.87
Tener en cuenta aspectos éticos y responsables en el desarrollo de campañas publicitarias y/o presencia institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	12.85
Transmitir a todos los grupos de interés que la empresa desarrolla su actividad de forma ética y responsable	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	12.63
Contar con un asesor ético externo, consultor o abogado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10.39
Definir principios éticos de actuación en los procesos de compra y selección de proveedores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	10.61
Herramientas para preservar la privacidad del cliente, protección y tratamiento de datos personales e información confidencial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9.88
Adhesión a iniciativas que impulsen el comportamiento ético (por ejemplo Pacto Mundial)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	8.81

Evaluación en Comportamiento Ético 89.7

Sume el peso de los indicadores en los que tiene Sí para obtener la Evaluación (de 0 a 100)

2. Transparencia y Buen Gobierno

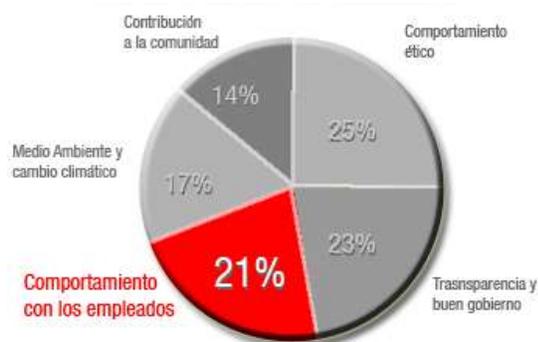


Indique **Sí** o **No** según corresponda a la realidad de su Empresa

Indicadores	Si	No	Peso
Incluir la transparencia como un valor corporativo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	13,7
Actualización de la información de la empresa su web, cartas, etc. con información veraz y objetiva sobre la actividad y resultados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	12,46
Desarrollo de sistemas de mejora para la excelencia en el servicio e incrementar la gestión responsable (Normas EFQM, SGE 21, etc.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	10,55
Información a los clientes actuales y potenciales sobre las características de los productos y/o servicios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9,11
Encuestas de satisfacción de clientes de forma periódica o con una regularidad definida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	8,82
Identificación de los principales riesgos y sistemas de control interno	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	8,48
Canales de comunicación entre la Alta Dirección y los empleados, con información regular sobre los objetivos y estrategia a desarrollar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	8,46
Diversidad de género en el Consejo o Dirección de la empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7,87
Definición de las Competencias de la Alta Dirección o Consejo y publicación del organigrama	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7,55
Procedimiento de regulación de conflictos de interés, para asegurar que la gestión de la empresa se realice de forma profesional y diferenciada del interés particular de los socios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7,58
Plan de sucesión para los altos cargos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	5,33
Evaluación en Transparencia y Buen Gobierno			86.1

Sume el peso de los indicadores en los que tiene Sí para obtener la Evaluación (de 0 a 100)

3. Comportamiento con los empleados



Indique **Sí** o **No** según corresponda a la realidad de su Empresa

Indicadores	Si	No	Peso
Iniciativas que favorecen la conciliación entre vida profesional y personal (flexibilidad de horarios, posibilidad de jornada reducida, teletrabajo, etc.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	19,05
Programas de formación y desarrollo profesional según necesidades y niveles, con presupuesto anual para formación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	18,17
Evaluación del desempeño, definiendo los aspectos a considerar para las revisiones de salario (parte fija, parte variable, comisiones asociadas, etc.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	15,8
Canales de comunicación que fomenten la participación e implicación de los trabajadores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	12,56
Programas de Seguridad, Salud y Bienestar Laboral	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	12,76
Realización de encuestas o consultas para analizar el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, las necesidades, etc.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	11,27
Gestión de la diversidad (culturas, religiones, orígenes, sexo y raza, entre otros) en la selección, formación, desarrollo y retribución de la plantilla	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	10,34
Evaluación en Comportamiento con Empleados 80.9			

Sume el peso de los indicadores en los que tiene Sí para obtener la Evaluación (de 0 a 100)

4. Medio Ambiente y Cambio Climático

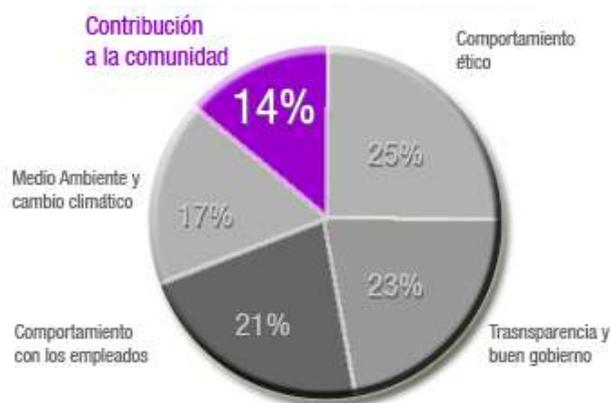


Indique **Sí** o **No** según corresponda a la realidad de su Empresa

Indicadores	Si	No	Peso
Medición y gestión del impacto medioambiental	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	15,24
Proyectos para la reducción de consumo de recursos como papel, agua, energía o generación de residuos y emisiones	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	10,56
Procedimientos de gestión/compra de productos responsables	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10,07
Información sobre la gestión medioambiental en la comunicación de la empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	9,98
Iniciativas de colaboración con otras entidades o empresas para mitigar los impactos medioambientales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	9,83
Programas de reciclaje	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9,78
Iniciativas de colaboración con otras entidades o empresas para luchar contra cambio climático	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	9,71
Requerimientos medioambientales para la selección de proveedores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9,66
Certificaciones medioambientales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	8,78
Adhesión a iniciativas medioambientales (Campañas de sensibilización, prevención, etc.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	6,39
Evaluación en Medio Ambiente y Cambio Climático			30,29

Sume el peso de los indicadores en los que tiene Sí para obtener la Evaluación (de 0 a 100)

5. Contribución a la Comunidad



Indique **Sí** o **No** según corresponda a la realidad de su Empresa

Indicadores	Si	No	Peso
Aportación monetaria o en especie a iniciativas con una alta demanda social	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	22,66
Balance anual del impacto social de la empresa teniendo en cuenta la generación de empleo y el aporte a proyectos sociales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	19,7
Acuerdos de colaboración con entidades del tercer sector (ONGs o Fundaciones) para desarrollar proyectos conjuntos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	16,93
Programas de promoción del voluntariado corporativo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	16,9
Requerimientos sociales para la selección de proveedores, favoreciendo la contratación de Proveedores locales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	14,88
Información sobre la gestión social en la comunicación de la empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	8,93
Evaluación en Contribución a la Comunidad			83.1

Sume el peso de los indicadores en los que tiene Sí para obtener la Evaluación (de 0 a 100)

Valoración

Tras finalizar la evaluación de las 5 variables, incluya en la tabla final el resultado de dicha puntuación en cada caso (0 a 100).

Complete en la columna de la derecha la valoración del estado de cada variable en base a la siguiente escala:



Diagnóstico

Variables RSC	Resultado evaluación	Valoración del Estado
1. Comportamiento ético	90	Óptimo
2. Transparencia y Buen Gobierno	86	Óptimo
3. Comportamiento con los empleados	81	Óptimo
4. Medio Ambiente y Cambio Climático	30	Regular
5. Contribución a la Comunidad	83	Óptimo

ANEXO B

Diferencias entre RSE, Inversión Social y Filantropía

	FILANTROPÍA	INVERSIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Motivación	Exclusivamente altruista	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa por beneficios a la comunidad	Principalmente, obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias, la comunidad en la que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo.
Fuente de recursos	Exclusivamente utilidades	Principalmente, fondos de presupuesto de la empresa	Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos de la empresa.
Impacto deseado	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Mejora la vida en la comunidad de influencia de la empresa	Mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores
Localización del impacto	Entorno externo de la empresa	Entorno externo de la empresa	Entorno externo e interno de la empresa
Beneficios esperados por la empresa	Satisfacción personal	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa	Incremento de la reputación e imagen de la empresa. Incremento de las utilidades de la empresa. Satisfacción personal.
Instrumentos de medición de los efectos del impacto	Reportes de actividades de la institución ejecutora	Evaluación es de proceso no periódica. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción	Balance social o similar. Evaluaciones de impacto. Métodos de mercadotecnia social.
Instancias que participan en la toma de decisiones	Directorio	Presidencia del directorio. Gerencia general. Comités especiales.	Presidente del directorio. Directorio. Gerencia general. Comités especiales. Socios.

ANEXO C

Alguno de los modelos de rendición de cuentas ya establecidos.

Los modelos de gestión más destacados que abarcan en conjunto aspectos de responsabilidad social son:

Global Reporting Initiative. GRI.

Ente promotor: CERES (Coalición de economías socialmente responsables, www.ceres.org) y UNEP (Programa medioambiental de Naciones Unidas, www.unep.org). Con sede en Ámsterdam.

Año de creación: Presentación formal en 2002. G3 a partir de octubre de 2006.

Enfoque: Comunicación de resultados

Especialidad: Triple cuenta de resultados: económico, ambiental y social.

Verificación: GRI acredita que la memoria se encuentra “in accordance” con sus requisitos. La verificación de los datos ofrecidos puede realizarse por entidades auditoras de prestigio.

Accountability. AA1000.

Ente promotor: AccountAbility, Instituto Internacional de Rendimiento de Cuentas Éticos y Sociales. Sede Reino Unido.

Año de creación: 2003.

Enfoque: Metodología de rendimiento de cuentas y relación con stakeholders. Puede complementar a GRI en el “cómo” se comunican los datos de los indicadores. Herramienta de autoevaluación.

Especialidad: Dialogo con stakeholders.

Verificación: Entidades acreditadas por Accountability.

SA 8000

Ente promotor: SAI (Social Accountability International). Organización internacional con sede principal en Nueva York y oficinas en Europa.

Año de creación: 1997, revisada en 2001.

Enfoque: Procesos de gestión

Especialidad: Aspectos relacionados con condiciones de trabajo, incorpora requisitos de OIT y de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

SGE 21

Ente promotor: FORETICA, Asociación sin ánimo de lucro creada en 1999.

Año de creación: 2002, revisada en 2005.

Enfoque: Procesos de gestión.

Especialidad: Gestión RSE.

Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

ISO 26000. También la oficina internacional de normalización (ISO) se encuentra desarrollando su propia guía, será la guía **ISO 26000 de Responsabilidad Social**. El comité internacional de normalización correspondiente inició los trabajos hace ya más de cinco años y se prevé la publicación definitiva de la guía para finales del año 2010 o principios del año 2011.

Principio: ISO 26000 no será una norma certificable, aunque serán el mercado y el uso que den de ella las empresas los que definan la posibilidad de organizar un sistema de certificación a partir de este documento.