

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA AL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL

**Tres paradigmas en la cooperación
público-privada y sus propuestas
para la transición**



DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA AL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL

**Tres paradigmas en la cooperación
público-privada y sus propuestas
para la transición**

**MARCELO PALADINO
HÉCTOR ROCHA**



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDEDITORIAL.COM

Rocha, Héctor

De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local / Héctor Rocha y Marcelo Paladino. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2013.

272 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-29134-1-0

1. Responsabilidad Social Empresaria. I. Marcelo Paladino
CDD 650

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2013

ISBN: 978-987-29134-1-0

Directora editorial: María Laura Caruso

Editora de la colección: María Laura Caruso

Edición: MLC, Servicios Editoriales

Diseño: Donagh I Matulich

Corrección: Marisol Rey

Impreso por Ensamble Gráfico en el mes de abril de 2013.

Tirada 1000 ejemplares.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

Índice

Acerca de los autores de este libro	7
Introducción	11
¿Cuál es el fenómeno, justificación y propósito de este libro? Motivación	13
¿Cuál es el marco y la contribución propuestos? Objetivos y contribuciones	20
¿Cuál es el alcance de este libro? Foco	22
¿Cuál es el camino a recorrer? Contenido y estructura ...	24

I

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA AL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL. TRES PARADIGMAS EN LA COOPERACION PUBLICO-PRIVADA PARA LA TRANSICIÓN	27
01. De la responsabilidad social empresaria....	
Responsabilidad y misión de la empresa	33
1.1. Definición	33
1.2. Distintas Visiones.....	34
1.3. Hacia una visión más integradora	44
1.4. Preguntas para la reflexión y la acción.	57
1.5. Visión histórica y contextual: fuentes a consultar. ...	57
02.al desarrollo integral....	63
2.1. Definición	63
2.2. Distintas visiones	68
2.3. Hacia un enfoque integrador: la persona como criterio del desarrollo	71
2.4. Preguntas para la reflexión y la acción.	74
2.5. Visión histórica y contextual: fuentes a consultar. ...	74
03.local	77
3.1. Definición	77
3.2. Distintas Visiones.....	80

3.3. Hacia un enfoque más integrador	83
3.4. Preguntas para la reflexión y la acción.	85
3.5. Visión histórica y contextual: fuentes para consultar . . .	86

04. Tres paradigmas en la cooperación público-privada para la transición.	87
4.1. Definición.	89
4.2. Distintas visiones	93
4.3. Hacia un enfoque más integrador	106
4.4. Preguntas para la reflexión y la acción.	111
4.5. Visión histórica y contextual: fuentes para consultar . . .	112

05. Conclusiones	117
-----------------------------------	------------

II

DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN: CASOS PARA EL CAMBIO DE PARADIGMA	123
---	------------

01. Introducción.	125
----------------------------------	------------

02. Caso Moreno	127
----------------------------------	------------

03. Caso Aguas Argentinas	143
--	------------

04. Caso Campana	165
-----------------------------------	------------

05. Rafaela: un éxito más allá de lo económico	195
---	------------

III

LAS FUENTES INSPIRADORAS DE ESTE LIBRO	249
---	------------

Notas	261
------------------------	------------

Acerca de los autores de este libro

Marcelo Paladino

El Prof. Marcelo Paladino ha desarrollado prácticamente toda su vida profesional académica en IAE Business School en Argentina. Ha estado vinculado casi 30 años a esta institución, que en este momento cuenta con 33 años de vida.

Ha cursado el Executive MBA en el IAE y obtuvo el PhD en el IESE. Su área de trabajo ha sido Operaciones y Tecnología, donde focalizó su investigación en aspectos tales como competitividad, mejora continua de la calidad y los sistemas de trabajo orientados al desarrollo de las personas, plasmó su trabajo en numerosos casos y libros exitosos y premiados.

Hacia fines de la década de los noventa, lideró un grupo que desarrolló una nueva área académica: Empresa Sociedad y Economía. El propósito es estudiar, entender y difundir ideas acerca del rol y del sentido de la empresa en la sociedad, a través de un grupo verdaderamente multidisciplinario, que aborda este complejo problema con un concepto innovador.

Ha impulsado y producido numerosos libros, casos y notas técnicas sobre la empresa en la sociedad, responsabilidad social corporativa en economías emergentes, la cooperación público-privada y la integridad, que han posicionado a esta área académica en un lugar destacado en Latinoamérica. Se destaca el impulso para crear el Centro GESE (Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía) desde el cual se lanzó, en 2002, el exitoso programa de “Formación de Líderes de Comunidades Locales”.

Desde enero de 2008 es el Decano de IAE Business School. Sus objetivos principales son convertir a la Institución en una escuela líder en el conocimiento sobre cómo desarrollar y dirigir las empresas en economías emergentes y lograr también un sólido desarrollo regional e internacional del IAE.

En la actualidad el Prof. Paladino es miembro de:

- EQUIS Committee–EFMD.
- Initial Accreditation Committee–AACSB.
- International Blue Ribbon Committee on Accreditation Quality–AACSB.
- AACSB Consulting and Evaluation Services.
- Comité Directivo de CLADEA.
- Editorial Board del Journal of Corporate Citizenship.
- Academic Advisory Council de CEIBS.

El Prof. Paladino es Ingeniero Electromecánico. Se desempeñó como ingeniero durante unos cinco años, antes de ingresar al mundo de la gestión y dirección de empresas. Paralelamente con su participación en el crecimiento y expansión del IAE, Marcelo Paladino ha desarrollado una familia. Está casado con Elena y tienen 10 hijos.

Héctor Rocha

Héctor Rocha es profesor *full-time* de Política de Empresa del IAE Business School desde enero de 1997. Es PhD en Business Studies (London Business School), Master in Sciences (London Business School), Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (Universidad de Navarra), Máster en Dirección de Empresas (IAE Business School), Contador Público y Lic. en Administración (UNLP). Su tesis doctoral sobre *entrepreneurship, clusters* y desarrollo fue premiada por la Unión Europea, Comité de las Regiones. Impartió seminarios en IESE Business School (España) y Hannover University (Alemania) y conferencias y simposios en los Estados Unidos, México, Brasil, y varios países europeos.

Sus trabajos y experiencias se focalizan en tres temas: 1) la toma de decisiones directivas; 2) el desarrollo y cocreación de valor a través

del *entrepreneurship*, los *clusters* y las redes interorganizacionales que involucran a los sectores público, privado y sin fines de lucro; 3) la cooperación empresarial y público-privada. Sus más de cincuenta trabajos académicos están publicados en *journals* y libros internacionales o presentados en instituciones internacionales tales como Naciones Unidas, el BID, la OECD, la Strategic Management Society y la Academy of Management. Estos trabajos los viene desarrollando cooperativamente con colegas reconocidos internacionalmente por sus contribuciones académicas y directivas. Estos temas son parte de su actividad directiva y de consultoría. Cuenta con más de 20 años de experiencia asesorando a Gobiernos locales, ONG nacionales y empresas nacionales e internacionales. Entre sus actividades se encuentran la facilitación de directorios y redes interorganizacionales, la formulación de planes de negocio y estrategias corporativas y de negocios, el desarrollo organizacional, y el desarrollo integral sustentable (humano, económico, ambiental y social) a nivel regional. Entre sus tareas directivas dentro del IAE, facilitó el desarrollo de vínculos internacionales y de actividades con redes interorganizacionales, coordinó el desarrollo del Comité Ejecutivo y su relación con el Consejo de Dirección, coordinó académicamente el Consejo Empresario para el Desarrollo y la Integración (hoy ENOVA Thinking), integrado por CEO responsables de las oficinas de la región Latinoamérica de empresas internacionales, entre otras actividades. Fue miembro del grupo Techint (1990), asesor de funcionarios públicos en la provincia de Buenos Aires (1991-1992), y miembro de la División de Consultoría Internacional de Price Waterhouse & Co (1992-1996).

Héctor está casado con María Inés, con quien dedica su tiempo familiar a aprender, educar y disfrutar de sus hijos; Esteban, Efraín, Ignacio, José, Tobías, Miguel, María Lourdes, María Sofía y María Pilar.

Introducción

Que las personas y las organizaciones persiguen fines y tienden a lograr resultados es un dato de la realidad, tan patente como que nacemos, nos desarrollamos y morimos. Estos fines están relacionados con nociones tales como el crecimiento económico y el desarrollo en el caso de organizaciones gubernamentales, y con la responsabilidad social empresaria (RSE) en el caso de empresas privadas.

Estos nombres que se les dan a los fines y resultados organizacionales, para ser alcanzados, suponen la interacción entre organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresariales. Estas interacciones son una realidad que irrumpe con fuerza, comunicada en los medios con frases tales como “pensar global y actuar local” o “cooperación público-privada”. El mensaje es que para lograr los fines específicos de una organización es necesaria la interrelación con otras organizaciones de otros sectores, sean gubernamentales, no gubernamentales o empresariales.

Sin embargo, tanto la experiencia de los autores en el trabajo con organizaciones gubernamentales, empresariales y no gubernamentales como la revisión de la literatura sobre cooperación público-privada muestran tres necesidades a satisfacer en el logro de objetivos a través del trabajo conjunto entre los sectores público y privado. Primero, hay una conciencia incipiente de que el logro de la propia misión y objetivos es función de la relación de estos con aquellos de las organizaciones de otro sector, conciencia que aún no está a la altura del potencial de desarrollo que tiene la cooperación público-privada. Esta necesidad tiene relación con “ver”. Segundo, esta conciencia emergente hace que, paulatinamente, se vayan desarrollando capacidades de cooperación

entre los distintos sectores, pero no existen aún criterios y modelos claros de cómo potenciar tales capacidades. Esta necesidad tiene relación con el “hacer”. Tercero, y como consecuencia de las dos necesidades anteriores, existe un enorme potencial para el logro de resultados organizacionales a través de la cooperación público-privada. Esta necesidad tiene relación con el “lograr”.

La idea central de este libro es que, para poder potenciar el logro de los fines de la propia organización, es necesario revisar y ampliar los supuestos tanto de los fines propios de los sectores empresarial, gubernamental y no gubernamental, como los fines perseguidos en la relación entre estos sectores.

Y para esta mirada más amplia es necesario ir más allá del paradigma y concepto de responsabilidad social empresaria, a fin de ver el logro de los propios fines a través de la identificación de los fines del otro sector. Esto implica una mirada diferente, ya que el punto de partida es ver la finalidad de la propia organización junto con la finalidad de la relación con las otras organizaciones. Y para esta mirada distinta es necesario partir de una realidad más amplia, que incluye, pero no se limita a la mirada desde lo empresarial (responsabilidad social empresaria) o desde lo gubernamental (crecimiento económico).

En esta línea, surge como tendencia, desde el sector empresarial, el “ser local” (*becoming indigenous*) y la co-creación de valor, como una etapa que incluye y, por lo tanto, supera la etapa de la globalización y RSE que irrumpieron con fuerza en la década de 1970. Desde el sector gubernamental, surge con fuerza la tendencia hacia el desarrollo, que incluye y, por lo tanto, supera al concepto de crecimiento económico.

Vinculando estas dos tendencias, una desde lo empresarial y la otra desde lo gubernamental, irrumpen la idea de desarrollo local (DL) o regional como objetivo de la cooperación público-privada. Mucho se ha hablado sobre DL y su importancia tanto para las empresas como para las regionales en las que operan. Una simple búsqueda en Google arrojaba, hacia septiembre de 2011 y solo en castellano, 4,6 millones de respuestas positivas, mientras que la cifra era de más de 30.000 artículos académicos en scholar.google.com.ar. Esas cifras pasaron

a ser 5,5 millones y 49.100 artículos académicos, respectivamente, en marzo del 2013. Y sólo en Castellano. También abundan ejemplos que explican cómo ciertas regiones lograron insertarse competitivamente en el mundo, sobre la base de un ambiente de confianza interpersonal, participación social, conciencia cívica, promoción de las capacidades humanas y productivas propias de la región y colaboración público-privada, elementos, todos, característicos del proceso ascendente, “de abajo hacia arriba”, de DL.

En síntesis, con la transición de la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local (DIL) proponemos ampliar la mirada y potenciar la acción público-privada desde el territorio, en el marco de la globalización, con un papel preponderante de las empresas en estos procesos de transformación colaborativos. En lo que sigue de esta introducción presentamos la motivación, objetivos, alcance y estructura del libro para poder lograr este propósito.

¿Cuál es el fenómeno, justificación y propósito de este libro? Motivación

¿Cuáles son los temas clave relacionados con los objetivos perseguidos por el sector público y el sector empresarial? Ahorramos a ustedes la lectura de los principales titulares de los medios tanto locales como internacionales de los últimos tres años para poder encontrar una respuesta. Desde el sector público, se mencionan realidades tales como producto bruto interno (PBI), inflación, empleo, pobreza, superávit fiscal y comercial, seguridad física y jurídica, educación, inclusión social, corrupción, distribución de la riqueza, respeto de las instituciones, salud... Mientras que, desde el sector empresarial, se resaltan realidades que tienen que ver con los beneficios de los dueños, accionistas y directivos, realidades cuantificadas en indicadores como beneficio neto antes de impuestos y valor de las acciones; sin embargo, también se empiezan a escuchar, cada vez con más fuerza, indicadores como el “*triple bottom line*” (resultados en lo económico, social y ecológico).

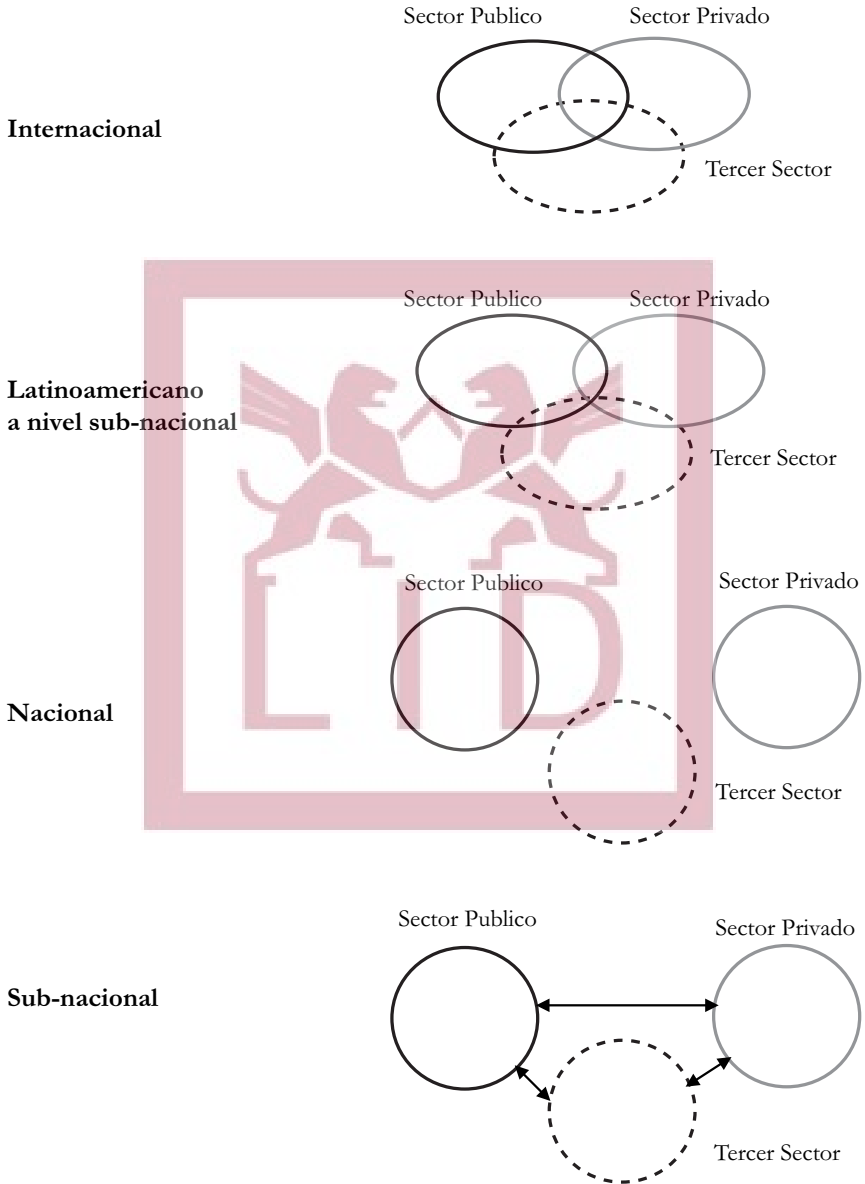
Estos objetivos, valiosos en sí mismos, son muy diversos y exigen el complemento de un objetivo unificador que les dé sentido y coherencia. Caso contrario, se cae en incoherencias prácticas, tales como creer que crecimiento del PBI es sinónimo de desarrollo o que maximizar la rentabilidad del accionista es la principal responsabilidad social de la empresa. La revisión del contenido ofrecido por los medios y la revisión de la literatura nacional e internacional permiten concluir que estas confusiones existen en la práctica de quienes estamos involucrados en conseguir tales objetivos. Esta es la primera pregunta que intentamos responder con este libro:

¿Cuáles son los objetivos o propósitos buscados con la cooperación público-privada (CPP)?

Hacemos ahora el mismo ejercicio, pero en términos del *proceso* para conseguir objetivos en el ámbito de la relación público-privada. Desde el ámbito público, surgen propuestas tales como pacto social, concertación social, transversalidad. Desde el ámbito privado, una de las propuestas más mencionadas es la de responsabilidad social empresaria.

Estas propuestas tienden a crear un puente de acercamiento entre lo público y lo privado, pero la experiencia muestra que no son suficientes. En efecto, los resultados surgen de los modelos y procesos puestos en práctica para alcanzarlos. En este punto es importante considerar que la mirada al *proceso* seguido para el alcance de los objetivos de la relación público-privada debe buscarse a diferentes niveles: subnacional, nacional, latinoamericano y global. Proponemos al lector que, en función de la figura 1, reflexione y trate de concluir sobre cuál es el patrón de cooperación público-privada a estos niveles antes de pasar a la evidencia empírica:

Figura 1
¿Cómo es la relación público – privada?
Unir con una flecha



¿Qué dice la experiencia a distintos niveles? La experiencia en el ámbito local es alentadora. Tanto investigaciones de casos locales como más de 50 experiencias de interacción de participantes de los tres sectores agrupados regionalmente en sesiones del Programa de Gobierno del IAE, desde hace más de una década, muestran que existen actitudes y capacidades de cooperación a nivel local, lo cual redundará en el desarrollo tanto de los protagonistas de las iniciativas como de las comunidades en las que operan.

La conclusión parece ser distinta en el ámbito nacional. Una investigación preliminar realizada en forma conjunta entre el IAE Business School y CEOP (Centro de Estudios para la Opinión Pública) para diagnosticar las relaciones entre estos tres sectores a nivel nacional, con el fin de crear puentes de integración para el desarrollo, muestra que la cooperación público-privada es casi inexistente a nivel nacional. En efecto, la metodología utilizada, denominada “efecto espejo”, preguntaba a cada sector cuál era su función y cuál su definición de la función de los otros dos sectores (ver figura 2). El diagnóstico arroja dos resultados sorprendentes en este punto. Primero, existe una desconfianza mutua entre los tres sectores. Segundo, no hay intersección entre los objetivos y funciones de los tres sectores:

- Para los dirigentes políticos, los objetivos son la disminución del desempleo (73%), la construcción de un Estado fuerte (64%) y el crecimiento económico (60%).
- Para los empresarios, los objetivos son la generación de rentabilidad (90%), el aprovechamiento de oportunidades de corto plazo (89%) y, respecto a la involucración en asuntos públicos, no se sienten responsables por estos (88%).
- Para los dirigentes del tercer sector, este concepto se asocia más a sindicalismo que a organizaciones no gubernamentales. Sus principales objetivos son mejorar la educación, generar mayor empleo y fortalecer el respeto por las instituciones.

En el ámbito latinoamericano, un estudio de redes público-privadas concentradas geográficamente, comúnmente llamadas *clusters*, son un punto intermedio de lo que sucede a nivel subnacional y a nivel nacional. En efecto, un estudio de 146 redes concluye que los vínculos interorganizacionales, es decir, entre organizaciones públicas y privadas, existen, pero son débiles¹. En el caso de la Argentina, las redes público-privadas

concentradas geográficamente con mayor desarrollo tienen mayor impacto en términos de creación de empresas y de empleos².

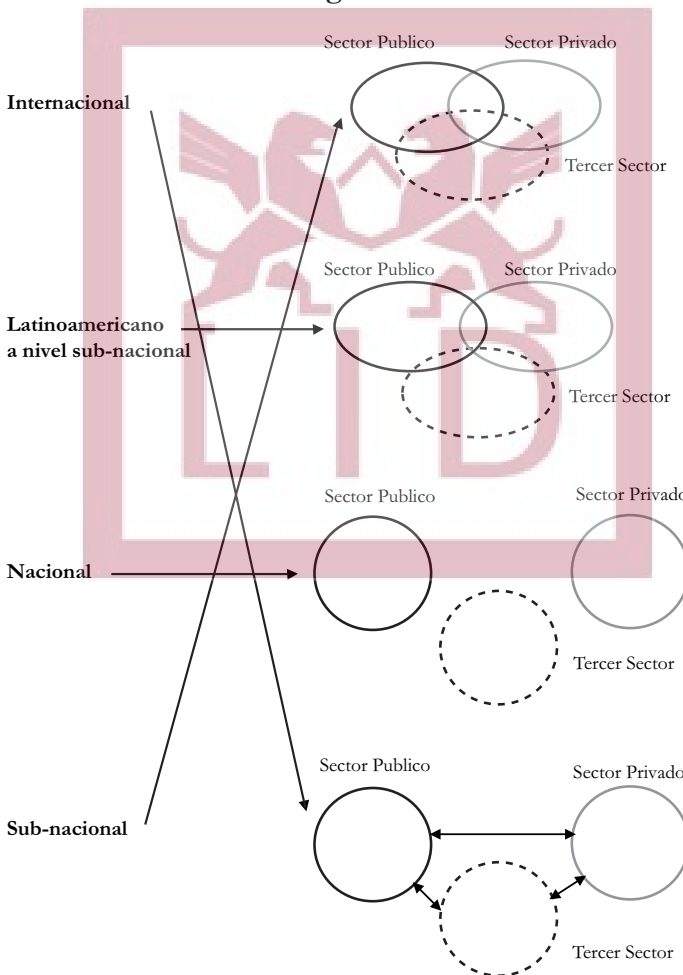
A nivel global, la relación entre lo público y lo privado se encuentra hoy bajo la influencia del paradigma de que las empresas deben sacrificar *performance* financiera en pos de sus obligaciones para con la sociedad. El origen contemporáneo de este paradigma se encuentra en las ideas del premio nobel de economía Milton Friedman, quien hace cuatro décadas afirmó que “la responsabilidad social de la empresa es maximizar la rentabilidad para el accionista”.

Sin embargo, este paradigma está siendo cuestionado empírica y teóricamente. Está emergiendo una nueva tendencia que alinea los objetivos empresariales con el desarrollo social, denominada “ser o arraigarse localmente” (*becoming indigenous*)³. Desde el punto de vista de la práctica de la dirección, se puede ver en iniciativas para alinear la *performance* empresarial con necesidades de la sociedad tales como: el Programa de Reciclaje de Dispositivos de Xerox para incentivar la devolución de dispositivos y diseño de estrategias a favor del medio ambiente en el negocio de fotocopiado; el nuevo radiador de Volvo que limpia el medio ambiente a medida que enfría el motor; el innovador *housing* para sectores pobres de CEMEX y los productos y servicios que lanzó el Co-operative Bank, alineados a causas éticas y ecológicas⁴. A nivel local, los casos Rafaela, Campana, Moreno y Aguas presentados en la segunda parte servirán de base para reflexionar sobre esta tendencia. Los académicos y consultores que perciben en estas iniciativas tendencias permanentes empezaron a desarrollar modelos de cooperación público-privada que las refuerzan, tales como estrategias verdes para la satisfacción de necesidades ambientales (Hart y Milstein, 2003); estrategias de la base de la pirámide (Prahalad, 2005), microcréditos y modelos de microemprendimientos (Yunus, 2003) para alinear a las empresas con la erradicación de la pobreza; estrategias de desarrollo local tales como mejorar el desarrollo de capacidades regionales a través de la inserción de empresas multinacionales en los *clusters* locales (Rocha, 2006) para alinear a las empresas con el desarrollo local; y modelos de alineación de motivos personales, fines organizacionales y necesidades sociales (Rocha 2006; 2008). Finalmente, esta tendencia está siendo reconocida tanto por normas de RSE, por ejemplo la ISO 26000, como por marcos regulatorios, es el caso de las empresas de

beneficios (B Corporations), una nueva regulación legal en los Estados Unidos diseñada con el propósito de dar a las empresas mayor libertad para impulsar estrategias que beneficiarán a la sociedad⁵.

Luego de este breve recorrido por los procesos de cooperación público-privada a nivel local, nacional, latinoamericano y global, invitamos al lector a comparar sus respuestas dadas en la figura 1 con las respuestas de la figura 2, que muestra el patrón de cooperación público-privada en función de la evidencia empírica en los cuatro niveles analizados:

Figura 2



Al igual que en el caso de los objetivos perseguidos en la cooperación público-privada, surge nuevamente la necesidad de contar con criterios que permitan guiar dicho proceso de cooperación, lo cual da lugar a la segunda pregunta que intentamos responder con este libro:

¿Cómo pasar de una postura reactiva ante los desafíos creados por las propias empresas y Gobiernos a una postura proactiva centrada en el desarrollo integral local a partir de la cooperación público-privada?

Finalmente, así como los resultados por lograr surgen de los procesos a implementar para alcanzarlos, ambos dependen de los supuestos subyacentes en la cooperación público-privada⁶. Por ejemplo, los resultados de la cooperación público-privada a nivel nacional hacen plantearse la pregunta de si existe un conflicto permanente entre la racionalidad gubernamental y la racionalidad empresarial o si es solo un problema coyuntural.

Explicitar los supuestos detrás de la relación entre los sectores gubernamental y empresarial es clave. La endeblez cooperativa entre esos sectores, descrita en el punto anterior, da la pauta de que subyacen supuestos de relación insatisfactorios. Ellos oscilan entre dos lógicas extremas: una instrumental y otra altruista. La lógica meramente instrumental da prioridad al interés propio, sea directamente (“la responsabilidad social de la empresa es maximizar la rentabilidad”) o indirectamente (por ejemplo, “la responsabilidad social de la empresa se traduce en hechos aislados de donación de tiempo o dinero, buenas prácticas que contribuyen con la imagen corporativa”). La lógica altruista está relacionada con la RSE como beneficencia desconectada de la sustentabilidad de la empresa y supone resignar el interés empresarial en pos del interés social, lo cual se torna insostenible desde el punto de vista empresarial en el largo plazo.

Lo concreto es que, desde la variante instrumental y utilitaria del interés propio, satisfacer demandas de otros sectores siempre será perder, resignar, a menos que se obtenga algún beneficio a cambio. En este contexto, la alineación en la relación público-privada solo será posible cuando exista coincidencia de intereses o intercambio de beneficios. El foco en el interés propio nos hace retroceder al estado de naturaleza *hobbbsiano*, donde es necesario un contrato social para que el hombre supere el estado de naturaleza, es decir, de ser “lobo para el hombre”. En esta línea, el interés propio es racional, mientras que pensar en términos de bien común es una irracionalidad.

La moralidad, así, se transforma en un *commodity*, deja de ser un bien en sí mismo, y lo mismo puede decirse de la colaboración público-privada.

En síntesis, los paradigmas prevalecientes en nuestras sociedades consideran que Gobierno, empresas, organizaciones intermedias, instituciones y personas individuales cooperan con otras solo cuando existe el cumplimiento de la aspiración o la meta particular, o bien, cuando por la fuerza del Estado o del mercado deben asumir actitudes colaborativas⁷. Con esta forma de pensar, difícilmente se logre una cooperación público-privada genuina, sino que tendrá principalmente un motivo extrínseco⁸. Dicho en otros términos, bajo estos modelos, la cooperación en sí misma no tiene valor; lo adquiere cuando reporta un beneficio o cuando forzosamente es generada por las fuerzas del Estado (institucionalizada en leyes o no) o el mercado.

Se observa, en consecuencia, la necesidad de aplicar un paradigma alternativo que torne sostenible la cooperación, pues surge de la observación que, bajo la lógica instrumental prevaleciente, la alineación de los intereses públicos y privados no puede desarrollarse de manera sostenida, sino aislada. Expresado con otras palabras, es preciso contar con otro modelo de motivación, racionalidad y relación, donde la cooperación deje de ser solo un medio y pase a ser un fin en sí mismo, bajo un objetivo intrínsecamente necesario y común como lo es el desarrollo integral local⁹.

Por lo tanto, una vez clarificados los objetivos perseguidos con la cooperación público-privada y los criterios subyacentes en los procesos implementados para el logro de esos objetivos, es necesario explicitar los fundamentos y supuestos (lo que le da sentido) subyacentes en la relación público-privada para el desarrollo. Esto nos lleva a nuestra tercer pregunta:

¿Cuáles son los supuestos o paradigmas necesarios para que la CPP y los resultados que de ella se desprendan sean sustentables?

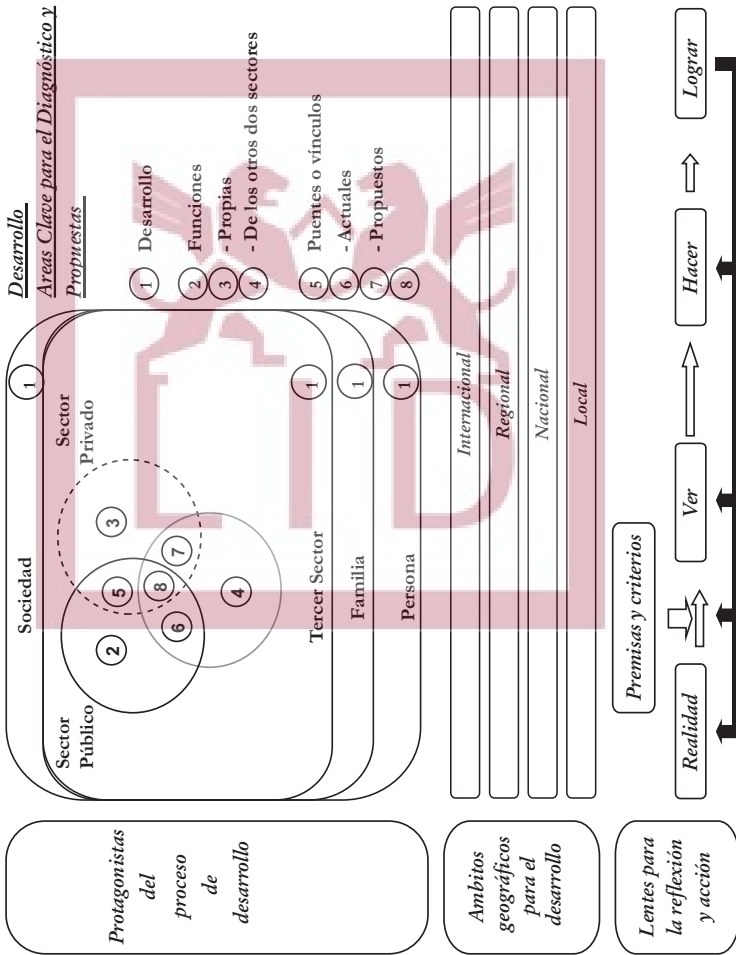
¿Cuál es el marco y la contribución propuestos? Objetivos y contribuciones

La figura 3 da un marco general para poder abordar los tres desafíos y preguntas planteados, considerando los protagonistas del desarrollo, los ámbitos geográficos en los cuales se presentan estos desafíos y los lentes para la reflexión y acción.

En concreto, este libro contribuye a la reflexión y acción en torno a:

- explicitar los paradigmas subyacentes en las distintas formas de relación público-privada;
- clarificar los objetivos de la relación público-privada;
- dar a las empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales criterios para la reflexión y acción al momento de analizar y comprometerse proactivamente en acciones de cooperación público-privada.

Figura 3: De la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local: Desafíos a encarar a futuro



Las preguntas para la reflexión y acción y los objetivos perseguidos con la respuesta a estas para la transición de la responsabilidad social empresarial al desarrollo local se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Preguntas para la reflexión y acción
en la cooperación público-privada

<i>Proceso</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Objetivo</i>
Lograr	<i>¿Cuáles son los objetivos o propósitos buscados con la cooperación pública-privada (CPP)?</i>	Clarificar los objetivos de la relación público-privada.
Hacer	<i>¿Cómo pasar de una postura reactiva ante los desafíos creados por las propias empresas y Gobiernos a una postura proactiva centrada en el desarrollo integral local a partir de la cooperación público-privada?</i>	Dar a las empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales criterios para la reflexión y acción al momento de analizar y comprometerse proactivamente en acciones de cooperación público-privada.
Ver	<i>¿Cuáles son los supuestos o paradigmas necesarios para que la CPP y los resultados que de ella se desprendan sean sustentables?</i>	Explicitar los paradigmas subyacentes en las distintas formas de relación público-privada.

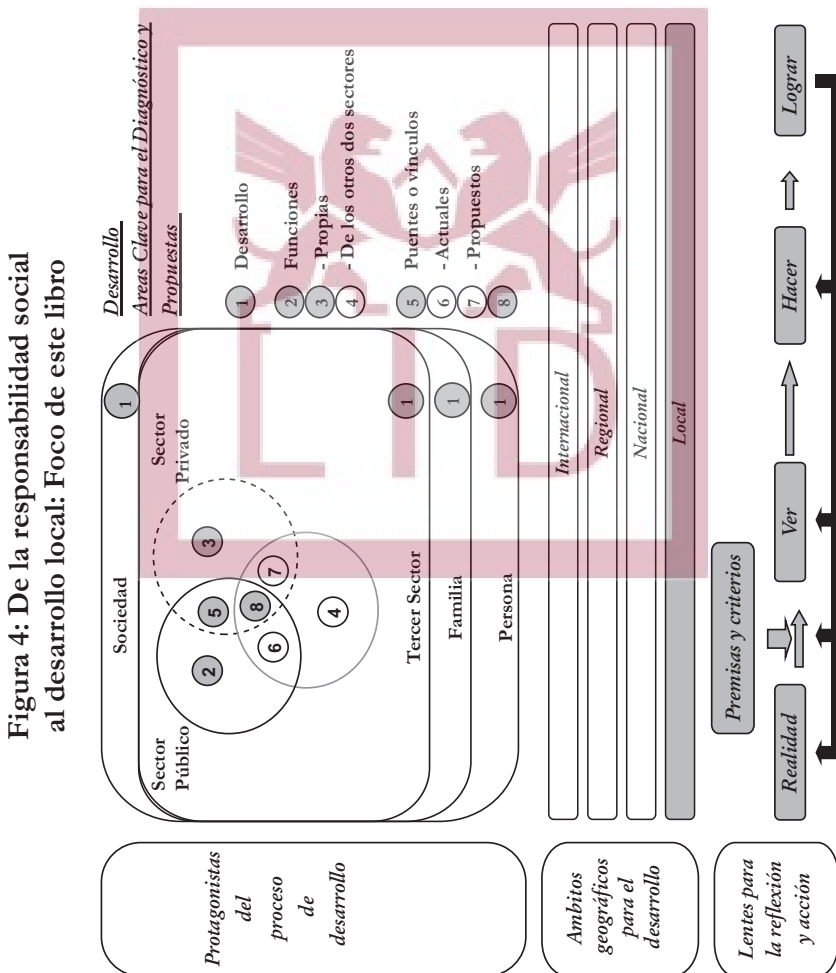
¿Cuál es el alcance de este libro? Foco

El esquema planteado en la figura 3 es general. No puede ser desarrollado en una sola obra. Por ese motivo, los desafíos y contribuciones detallados arriba hacen que el foco de este libro esté dado por cuatro criterios:

1. desde el punto de vista contextual y geográfico, el foco se encuentra en lo local, entendiendo por local una unidad geográfica a nivel subnacional. La experiencia y la revisión de la literatura empírica y teórica muestran que el ámbito local es la arena para el descubrimiento de criterios y el desarrollo de prácticas para potenciar los logros de la relación público-privada;

2. desde el punto de vista organizacional, el foco se encuentra en la relación entre los sectores empresarial, gubernamental y no gubernamental en general, y entre el Gobierno y la empresa en particular;
3. desde el punto de vista del continuo ver (premisas), hacer (procesos) y lograr (resultados), el foco se encuentra en las premisas o paradigmas y su impacto en los procesos y resultados;
4. desde el punto de vista empírico, se citan casos internacionales y argentinos, pero los casos analizados en detalle son de la Argentina.

La figura 4 esquematisa el foco de este libro.



¿Cuál es el camino por recorrer? Contenido y estructura

Para comprender en profundidad y transitar el paso del paradigma actual de la responsabilidad social empresarial al de desarrollo integral local, proponemos tres pasos.

El primer paso (sección I) es clarificar los conceptos de responsabilidad social empresarial y misión de la empresa, desarrollo local y paradigmas motivacionales, como punto de partida para la reflexión y acción. Esto lo hacemos en la primera parte del libro, cuyo objetivo es el “desmalezamiento” e integración del terreno conceptual. Para ello, en cada capítulo realizamos cinco acciones: 1) definir el fenómeno, 2) mostrar las distintas visiones sobre este, 3) integrar estas visiones, 4) proponer preguntas para la reflexión y acción, y 5) ofrecer las fuentes en las que el lector puede profundizar las raíces históricas e intelectuales de la responsabilidad social empresarial, el desarrollo integral local y los paradigmas motivacionales para la transición de la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local. En este último punto, veremos distintos paradigmas de la motivación humana y de las relaciones interorganizacionales para concluir cuáles facilitan o impiden esta transición. Finalmente, la sección I culmina con las conclusiones comparando las implicancias de cada paradigma para la cooperación público-privada para el desarrollo en forma sustentable. Esta sección provee criterios para dar respuestas a los desafíos y preguntas planteadas en esta introducción, a partir de la clarificación conceptual y la reflexión sobre la acción desarrollada en los capítulos anteriores.

El segundo paso (sección II) es proponer casos que ejemplifican acciones para la transición de la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local. En efecto, a partir de los distintos criterios y supuestos propuestos en la sección I, el lector quedará preparado para la reflexión y la acción que le suscitará la segunda parte de este libro. Esta contiene cuatro casos de desarrollo local en los cuales las

empresas tuvieron una fuerte injerencia en circunstancias y geografías diferentes.

El tercer paso (sección III) es proponer las fuentes que sirvieron de base a esta obra, a fin de que el lector pueda tanto profundizar los criterios propuestos como descubrir nuevos criterios para una cooperación público-privada sustentable.

La transición desde la responsabilidad social empresaria hasta el desarrollo integral local implica el trabajo conjunto de directivos y académicos de los ámbitos público y privado. Estos conforman la audiencia objetiva de este libro. Por tal motivo, intentamos armonizar la relevancia práctica con el rigor académico en dos frentes. Respecto al rigor académico, en la primera parte, la clarificación conceptual está apoyada principalmente en trabajos internacionales que fueron sujetos a revisión por colegas, pero, para agilizar la lectura y motivar a la reflexión y acción, se omite citar las fuentes específicas en cada caso. Estas fuentes se mencionan al finalizar cada sección y al final de la obra. Respecto a la relevancia práctica, en la segunda parte, los casos van acompañados de *links* a fuentes actuales y preguntas para guiar la reflexión y acción sobre la base de los criterios desarrollados en la primera parte. La figura 5 sirve como hoja de ruta para el camino por recorrer.

Figura 5: De la responsabilidad social al desarrollo local: Estructura de la obra

