

# ¿Cómo trabajar por los chicos?

Guía para la  
acción empresarial  
desde los derechos  
de la infancia



Fundación ON



Fundación ARCOR



Save the Children

En alianza con



Realizado por



Instituto Argentino  
de Responsabilidad Social Empresaria



# ¿Cómo trabajar por los chicos?

Guía para la acción empresaria desde los derechos de la infancia



En alianza con



Realizado por



La **Guía Para PyMEs y Grandes Empresas en la Promoción de los Derechos de la Infancia** es puesta a disposición por FUNDACION ARCOR, FUNDACION C&A y SAVE THE CHILDREN.

Se realizó bajo la supervisión técnica e institucional de Lucía Losoviz y Cecilia Delaney (Save the Children), Santos Lio, Javier Rodríguez y Vanina Triverio (Fundación Arcor) y Verónica Aftalion (Fundación C&A) en el marco de un convenio de cooperación con la Fundación Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y en alianza con Unicef.

Autores del trabajo: Alicia Rolando de Serra, María Laura Porrini, Luis Ulla – Casos: Cecilia Sánchez, Jimena Mercado, Luis Ulla.

La Guía forma parte de una serie de publicaciones que se han puesto a disposición de profesionales e instituciones públicas y privadas que trabajan por los derechos de la infancia y por la mejora de las condiciones de vida de niños, niñas y adolescentes del país:

- **De Infancias y desarrollos.** Programa Infancia y Desarrollo. Fundaciones Arcor y Antorchas.
- **Conjugando Derechos Programa Infancia y Derechos.** Fundación Arcor/UNICEF.
- **Gasto Público dirigido a la niñez y adolescencia en la Provincia de Córdoba - 2000/2004.** Boletín de Difusión Fundación Arcor/UNICEF.
- **Gasto Público dirigido a la niñez y adolescencia en la provincia de Córdoba - 2000/2004.** Un estudio sobre la inversión de recursos públicos provinciales. Fundación Arcor/UNICEF.
- **Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia. Documento de difusión.** Fundación Arcor, Fundación C&A, Unicef, Save The Children.
- **Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia.** Fundación Arcor, Fundación C&A, Save The Children, UNICEF.

© Fundación Arcor, Fundación C&A, Save the Children, 2008.

ISBN:

Impreso en Argentina  
1° edición: agosto de 2008

Coordinación Editorial:  
Fundación Arcor, Fundación C&A, Save the Children.

Diseño gráfico:  
Di Pascuale estudio ([www.dipascuale.com](http://www.dipascuale.com)).

Fotografía de tapa:  
Unicef

Publicación de distribución gratuita.

# Índice

Presentación | *página 00*

**1** **Niñez y adolescencia en Argentina** | *página 00*

1.1. Estado de situación | *página 00*

1.2. Derechos de los Niños, deberes del Estado y responsabilidad de Todos: el marco Jurídico-Institucional de la Infancia y la adolescencia en Argentina | *página 00*

**2** **El compromiso de las empresas con la niñez y la adolescencia** | *página 00*

2.1. Responsabilidad Social Empresaria y la co-responsabilidad con el desarrollo | *página 00*

2.2 La Evolución en Argentina de la RSE y la Inversión Social Empresaria (ISE) | *página 00*

2.3. Inversión Social Empresaria en niñez y adolescencia | *página 00*

2.4. Los principales desafíos a tener en cuenta a la hora de invertir en niñez y adolescencia | *página 00*

2.5. Pilares para la Acción: ISE y la Programación de los Derechos del Niño | *página 00*

**3** **¿Qué es factible hacer? El Modelo de los tres pilares y las Dimensiones de la RSE** | *página 00*

**4** **¿Cómo hacer un proyecto de Inversión Social Empresaria en Niñez y Adolescencia?** | *página 00*

Consideraciones finales | *página 00*

Bibliografía | *página 00*

Niñez y adolescencia en Argentina

1

El compromiso de las empresas con la niñez y la adolescencia

2

¿Qué es factible hacer? El Modelo de los tres pilares y las Dimensiones de la RSE

3

¿Cómo hacer un proyecto de Inversión Social Empresaria en Niñez y Adolescencia?

4



# Presentación

Los Niños, Niñas y Adolescentes, presente y futuro de nuestro país, constituyen hoy uno de los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

Surge entonces con fuerza la necesidad impostergable de asumir un compromiso activo con su desarrollo; de intervenir en forma efectiva en la procura de la promoción, protección y defensa de sus derechos.

A cada actor social le compete asumir su parte de responsabilidad en pos de este interés común, aportando soluciones desde su rol y capacidad de influencia para modificar situaciones de inequidad, vulneración o privación de derechos.

La presente publicación busca ser un aporte a ese proceso. Es una iniciativa de **Fundacion Arcor, Fundación C&A y Save The Children**, en alianza con **Unicef**, quienes vienen trabajando mancomunadamente en esta área en forma sostenida en los últimos tres años. Fue realizada por el **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)**.

Está dirigida, específicamente al sector empresarial. Su finalidad es constituir un aporte útil a los efectos de facilitar el compromiso de pequeñas, medianas y grandes empresas con el desarrollo de la infancia y la adolescencia del país. Parte del supuesto que el crecimiento y desarrollo de la actividad económica no sólo depende de cada empresa y de la calidad de relación que establece con cada uno de sus públicos de interés (principalmente sus empleados, consumidores, clientes y proveedores) sino también, y muy especialmente, de las condiciones de su entorno y de la comunidad que la rodea.

Así, la publicación expone el estado de situación de la niñez y adolescencia en Argentina, llamando la atención sobre los principales problemas en los que se debe actuar sin demora. También hace referencia al marco jurídico institucional relativo a la infancia siendo la intención contrastar la realidad con el deber ser, en materia del cumplimiento de los derechos.

Seguidamente, la atención se centra en las empresas: abordando conceptos rela-

tivos a la Responsabilidad Social Empresaria y a la Co-responsabilidad del sector privado con el desarrollo de las generaciones presentes y futuras; luego focaliza el tema en la inversión social empresaria en niñez y adolescencia y destaca los principales desafíos a enfrentar en su derrotero.

Por último, propone **pasar de la toma de conciencia a la acción, para ello bajo el título ¿Qué es factible hacer, como empresas, por y con los niños, niñas y adolescentes?**, se explicitan ideas, propuestas e iniciativas acerca lo que es posible llevar a cabo, desde las acciones más simples a las más complejas. También, se describen brevemente casos de prácticas empresariales –tanto de Grandes como de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)– que motivan a la acción. La sección **¿Cómo hacerlo?** propone un camino concreto para pasar de las palabras a la acción en iniciativas de inversión social empresaria en el campo de la promoción de los derechos de la infancia.





## Este Capítulo comprende los siguientes aspectos:

- Los 10 Derechos Fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes, contenidos en la CDN
- Datos Estadísticos sobre la situación de la infancia que mueven a tomar acción en pos de la mejora de la calidad de vida de la infancia y adolescencia en el país.
- Información sobre la Convención sobre los Derechos del Niño, a fin de contar con un marco rector a tener en cuenta en cualquier iniciativa que se emprenda.
- Referencia a la nueva Legislación Argentina (Ley 26.061) que presenta importantes avances al considerar a los niños y niñas como sujetos de derechos y al Estado como su principal garante.
- Se observa que la deuda social con la infancia difícilmente será saldada si no media el compromiso de la sociedad en su conjunto.

## 1.1. Estado de Situación de la Niñez y Adolescencia en Argentina

Para proporcionar un marco desde el cual poder contrastar los datos que se brindan en este apartado, partiremos de recordar los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes.

Contenidos en la Convención sobre los Derechos del Niño<sup>1</sup> (CDN), los "10 Derechos Fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes" son los que se listan a continuación:

---

<sup>1</sup> Naciones Unidas 1989: [www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc_sp.htm). Allí encontrará el texto completo de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), el listado de Estados Miembros firmantes de la Convención sus Declaraciones y Reservas.

### Todos los chicos y todas las chicas tienen:

- Derecho a la **igualdad** sin importar raza, credo o nacionalidad.
- Derecho a **atención especial** para su desarrollo físico, mental y social.
- Derecho a tener un **nombre** y una **nacionalidad**.
- Derecho a la **alimentación, vivienda y atención médica** adecuada para ellos, ellas y su madre.
- Derecho a la **educación y cuidados especiales** para niñas y niños con capacidades diferentes.
- Derecho a **comprensión y amor** por parte de la madre, el padre y la sociedad.
- Derecho a recibir **educación gratuita** y disfrutar de los **juegos**.
- Derecho a ser la **prioridad para recibir ayuda** en caso de desastre y emergencia.
- Derecho a recibir **protección** contra el abandono y contra la explotación en el trabajo.
- Derecho a crecer en un ambiente de **solidaridad, comprensión, amistad y justicia** entre los pueblos.

Su cumplimiento implica un reto presente y futuro, para el Estado y para toda la sociedad.

El sector privado no está ajeno a este reto. No sólo por lo que ello supone para la propia infancia y adolescencia, sino por que su posibilidad de prosperar depende tanto de sus habilidades para gestionar el negocio como de las condiciones económicas, sociales y culturales de la comunidad en la que está inserto.

Los datos que se reflejan a continuación sirven para exponer situaciones que requieren ser modificadas con la colaboración de todos.

### Niños y niñas: los más pobres de los pobres

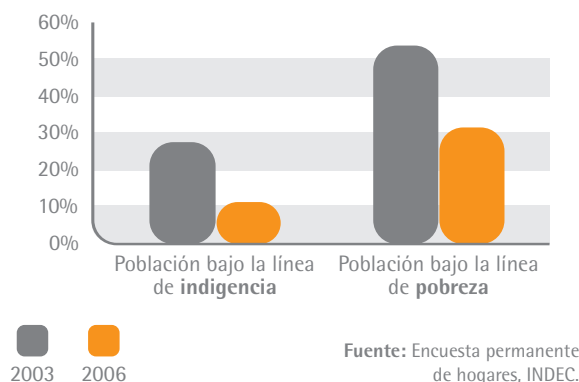
Los factores que desencadenaron la crisis del 2001, cuyos efectos aún se hacen sentir, provocaron un profundo deterioro en la economía y calidad de vida de gran parte de la población.

Una de sus consecuencias fue la acentuación de la desigualdad social, siendo los sectores de pobreza los más afectados por la situación.

Tiempo después, el país comenzó a recuperarse, alcanzando en los últimos años índices de crecimiento sostenidos. Este desempeño económico ha tenido impacto en la mejora de los indicadores sociales, aunque la **situación de pobreza e indigencia sigue siendo al presente una de las deudas sociales más importantes del país.**

Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)<sup>2</sup>, el índice de pobreza para el primer trimestre de 2003 era del 54% y el de indigencia 27,7%; alcanzando en el primer semestre del año 2006, al 31,4% y al 11,2% de la población respectivamente.

### Porcentaje de pobres e indigentes. Datos comparativos 2003-2006



<sup>2</sup> La Encuesta Permanente de Hogares (disponible en [www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/s\\_h\\_pobrezaeindigencia\\_continua.xls](http://www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/s_h_pobrezaeindigencia_continua.xls)) es un programa nacional de producción sistemática y permanente de indicadores sociales que lleva a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) conjuntamente con las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE). Tiene por objeto relevar las características sociodemográficas y socioeconómicas de la población.



Esta situación, no afecta a todos los argentinos ni a todas las regiones por igual. Los niños, niñas y adolescentes son los más pobres de los pobres mostrando –para el año 2006– niveles de pobreza y de indigencia marcadamente superiores a los del resto de la población, situándolos en la posición de mayor vulnerabilidad del conjunto nacional.

- Considerando a la población de 0 a 14 años<sup>3</sup> según incidencia de la pobreza y la indigencia<sup>4</sup>, se observa (para el segundo semestre de 2006) que el 40,5% de los niños, niñas y adolescentes se encontraba en situación de pobreza y el 14,3% por debajo de la línea de indigencia.

### Las diferencias regionales agravan el problema

- En la Ciudad de Buenos Aires, la pobreza alcanza al 20,1 % de los niños y niñas menores de 14 años, y la indigencia al 5,7%.

Mientras que:

- La situación se ve agudizada según la región del país que se tome en consideración. En 2006, según datos de EPH, en el Noreste Argentino la pobreza alcanzaba al 60,6% de los niños y niñas y la indigencia al 24%.

### Los datos que no podemos obviar ni olvidar

De más está decir que la situación de pobreza impacta con fuerza en todas las áreas de desarrollo de la infancia y la adolescencia. La falta de un adecuado acceso a la salud y a la educación, el flagelo de la explotación infantil, los abusos y la violencia constituyen sólo algunas de las problemáticas a las que están expuestos los niños, niñas y adolescentes argentinos y ante las cuales no tiene cabida la indiferencia.

---

3 Sobre la base de los datos de población correspondientes al Censo de Población y Viviendas del año 2001, el grupo poblacional de entre 0 y 14 años de edad constituye el 28,2% de la población total del país.

4 Datos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC para 31 conglomerados del país ([www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)).

## Condiciones de Vida

- El 50% de los niños y niñas menores de 10 años que residen en los grandes centros urbanos, viven en hogares definidos económicamente como pobres.
- El 51% de estos niños y niñas viven en hogares con bajo nivel educativo (menos de 10 años de escolaridad promedio).
- El 38% de los niños y niñas pertenecen al 25% de hogares que se ubican en el estrato socioeconómico muy bajo y un 28% en el 25% siguiente o estrato bajo<sup>5</sup>.
- Más del 20% de los adolescentes argentinos de entre 14 y 17 años trabaja (2005) alcanzando a más del 35,5% si se considera sólo a los que habitan en zonas rurales<sup>6</sup>.
- El 75% de los niños y niñas pobres habitan en hogares con déficit de habitabilidad y el 20% de los niños pobres y el 30% de las niñas

pobres comparten colchón para dormir<sup>7</sup>.

## Acceso a la alimentación, salud, y vestimenta

Las carencias alimentarias y de cuidado de los niños y niñas, asociadas al empobrecimiento de las familias, significaron un **incremento en las tasas de desnutrición crónica**. Según datos de UNICEF correspondientes al año 2006, el **8% de los niños y niñas menores de 6 años, padecen de desnutrición crónica (por el indicador de baja talla)**. Lo mismo ocurre con la **anemia**, que afecta al **33% de los niños y niñas argentinos menores de 2 años**, vulnerando no sólo su salud, sino también su capacidad de aprendizaje<sup>8</sup>.

Otro problema que golpea con fuerza a la niñez es la mortalidad infantil. De acuerdo con el Ministerio de Salud, en 2006 la mortalidad infantil fue de **12,9 niños y niñas por 1000 nacidos vivos**; mientras que en el año 2002

---

5 Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez. Barómetro de la deuda social de la infancia en la Argentina. Fundación ARCOR y Universidad Católica Argentina.

6 De acuerdo con los datos que aporta la Encuesta de Actividades de Niños, Niñas y Adolescentes (EANNA) año 2005.

7 Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez. Barómetro de la deuda social de la infancia en la Argentina. Fundación ARCOR y Universidad Católica Argentina.

8 Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (ENNYS), Ministerio de Salud de la Nación 2007. Disponible en UNICEF, [www.unicef.org/argentina/spanish/children.html](http://www.unicef.org/argentina/spanish/children.html)

este dato alcanzaba a 16,8 niños y niñas. Si bien hay una evolución favorable, "hay importantes disparidades en el derecho a la vida: el riesgo de muerte para un niño en el primer año de vida es tres veces mayor en algunas provincias del noreste y noroeste argentino que en la Ciudad de Buenos Aires"<sup>9</sup> y el 60% de las muertes infantiles hubieran sido evitadas si la prevención, el diagnóstico y/o el tratamiento hubieran sido oportunos".

En cuanto al acceso a la seguridad social, el 60% de los niños y niñas de 0 a 9 años que habitan en hogares pobres presentan un déficit en su cobertura de salud y el 46% de los niños y niñas pobres habitan en hogares que han dejado de ir al médico o comprar medicamentos por problemas económicos<sup>10</sup>.

El 50% de los niños y niñas habita en hogares que han tenido que bajar su consumo de alimentos y el 52% en hogares que han debido dejar de comprar ropa. Estas cifras ascienden

al 62% y 63%, respectivamente, en el interior del país<sup>11</sup>.

## Educación

La situación varía de acuerdo a la franja etaria. Así, para niños y niñas de entre 6 y 14 años (Educación General Básica –EGB– 1 y 2) la cobertura del sistema educativo es casi universal a nivel nacional. Sin embargo, la cobertura y calidad del servicio es dispar entre las distintas provincias, manifestando la inequidad y segmentación del sistema<sup>12</sup>.

El abandono escolar en la educación secundaria representa el 19,8% y de cada 100 alumnos que empiezan el polimodal, solo 48 terminan la educación secundaria, o dicho de otro modo solamente la mitad de los alumnos que empiezan el polimodal terminan<sup>13</sup>.

El 79% de los niños y niñas pobres de entre 5 y 9 años no asisten a jornada escolar completa; y al 66% no les enseñan computación<sup>14</sup>.

---

9 Disponible en UNICEF, [www.unicef.org/argentina/spanish/children.html](http://www.unicef.org/argentina/spanish/children.html)

10 Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez. Barómetro de la deuda social de la infancia en la Argentina. Fundación ARCOR y Universidad Católica Argentina.

11 Ídem.

12 Disponible en UNICEF, [www.unicef.org/argentina/spanish/children.html](http://www.unicef.org/argentina/spanish/children.html)

13 Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE) Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. 2005.

14 Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez. Barómetro de la deuda social de la infancia en la Argentina. Fundación ARCOR y Universidad Católica Argentina.

El 56% de los niños y niñas pobres de entre 2 y 4 años no asisten a guarderías o a jardines de infantes<sup>15</sup>.

El 19% de los niños y niñas de entre 5 y 8 años pertenecientes al estrato bajo de la sociedad no "pueden escribir su nombre"; porcentaje que se reduce al 3% en el estrato alto<sup>16</sup>.

### Socialización, Proceso de crianza, Tiempo libre y Estimulación

El 27% de los niños y niñas que habitan en hogares pobres no salió de paseo en el último mes; y al 43% no le contaron un cuento<sup>17</sup>.

El 63% de los niños y niñas pobres no realiza actividad deportiva fuera del espacio escolar; mientras que el 85% de los niños y niñas pobres no realiza actividades artísticas fuera del espacio escolar<sup>18</sup>.

El 17% de los niños y niñas almuerza fuera de casa de lunes a viernes

(en un comedor, en la escuela, en lo de un familiar, etc.)<sup>19</sup>.

El 12% de los niños y niñas muy pobres no festejaron su último cumpleaños<sup>20</sup>.

### Violencia contra la infancia

Si bien existen pocos datos sistematizados, compilados y disponibles para todo el país respecto a mujeres, niños y adolescentes víctimas de violencia, varios datos de la ciudad de Buenos Aires son ilustrativos: el 56% de las distintas formas de violencia contra niños y niñas reportadas es ejercido por algún miembro de la familia con la que el niño convive, y en su mayor parte, se trata de violencia física (63%)<sup>21</sup>. Es importante resaltar que la mayor parte de las provincias cuentan con leyes especiales contra la violencia familiar, aunque la implementación de sus mecanismos está aún en proceso.

---

15 Ídem.

16 Ídem.

17 Ídem.

18 Ídem.

19 Ídem.

20 Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez. Barómetro de la deuda social de la infancia en la Argentina. Fundación ARCOR y Universidad Católica Argentina.

21 Consejo de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2006.

En estudios realizados antes de la entrada en vigencia de la nueva Ley de Protección Integral se identificaron aproximadamente 20 mil chicos internados en institutos, privados de su medio familiar e institucionalizados. Sin embargo Argentina ha realizado fuertes avances al incorporar la promoción de los sistemas de protección a nivel local y el desafío de la desinstitucionalización<sup>22</sup>.

### Explotación sexual

Según un estudio de la OIT realizado en la Triple Frontera – Foz de Iguazú en Brasil, Ciudad del Este en Paraguay y Puerto Iguazú en Argentina – se estima que hay unos 3500 chicos menores de 18 años en situación de explotación sexual. Datos mundiales estiman que 150 millones de niñas y 73 millones de niños menores de 18 años fueron víctimas en 2002 de relaciones sexuales forzadas u otras formas de violencia física y sexual<sup>23</sup>

Si bien algunos indicadores referidos a la situación de la infancia en Argentina han mejorado desde la crisis del 2001, siguen existiendo nudos críticos que se deben resolver con el esfuerzo conjunto de todos: estado, sociedad civil y empresas.

1.2. Derechos de los Niños, deberes del Estado y responsabilidad de Todos: el marco jurídico-institucional de la infancia y la adolescencia en Argentina

### *La Convención sobre los Derechos del Niño en la Legislación Argentina*

Previamente a referirnos al panorama jurídico argentino, es preciso enfocarnos en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), a partir de la cual será posible contextualizar la legislación nacional.

La CDN<sup>24</sup> es el primer instrumento internacional jurídicamente vinculante

---

22 Privados de Libertad Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, con la colaboración de UNICEF Argentina, 2006. Diario Clarín 14/07/06, disponible en [www.clarin.com/diario/2006/07/14/Sociedad/s-03401.htm](http://www.clarin.com/diario/2006/07/14/Sociedad/s-03401.htm)

23 Abuso sexual infantil y explotación sexual comercial infantil en América Latina y Caribe: Informe genérico situacional – Save The Children Suecia (Dic. 2006).

24 Naciones Unidas 1989.



que incorpora toda la gama de derechos humanos: civiles, culturales, económicos, políticos y sociales aplicándolos a todos los seres humanos menores de 18 años. Marca un antes y un después en lo referente a las leyes relativas a los niños, niñas y los adolescentes: considera a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, lo que significa que las personas menores de 18 años dejan de ser "objeto de protección" tutelar del Estado, para pasar a ser titulares de derechos. Esto implica la entrada en escena de un garante: el Estado, que a partir de ahora tendrá el deber de asegurar el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

**En Argentina, la CDN fue ratificada en el año 1990, adquiriendo jerarquía superior a las leyes, a partir de su incorporación a la Constitución Nacional en el año 1994<sup>25</sup>. Los avances en materia legislativa que incorpora, fueron materializados en la Ley 26.061 de 2005 (que derogó la Ley N° 10.903 o Ley**

de Patronato vigente desde 1919) y a partir de la cual se deja de considerar a los niños como objeto de tutela gubernamental.

Otro aspecto central que trae aparejada la Ley 26.061 es que se señala al Estado como responsable de aplicar políticas públicas destinadas a prevenir o reparar situaciones ante la vulneración de los derechos de los niños y adolescentes. Esto significa, en gran medida, que el éxito de esta Ley dependerá de las políticas públicas que el Estado implemente en pos de garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños; conllevando también la necesidad de adaptar las legislaciones provinciales a los contenidos de esta Ley.

En este sentido, el análisis del gasto o inversión pública destinada en los últimos años a la infancia y la adolescencia, puede aportar una visión general del panorama que caracteriza a nuestro país; identificando aquellas áreas y territorios en donde las vulne-



---

25 Para mayor información sobre la ratificación de la CDN por parte de Argentina, y sus reservas, diríjase a [www.bcnbib.gov.ar/glin/glin\\_tr10.htm](http://www.bcnbib.gov.ar/glin/glin_tr10.htm)

raciones de derechos son más críticas y evidentes.

Así, si se analiza el porcentaje del PBI destinado a atender cuestiones relativas a la infancia y la adolescencia, se observa que, en el período comprendido entre los años 2001 y 2004, la disminución es constante, estabilizándose a partir de 2004. Importa destacar que, una vez superado el momento más álgido de la crisis de 2001/02, los indicadores económicos comenzaron a mejorar, y con ellos los referentes al gasto público en niñez y adolescencia. Sin embargo, el incremento del PBI que tiene lugar a partir de 2002 no se refleja proporcionalmente en el aumento del gasto en niñez y adolescencia, lo que evidencia una asincronía entre la evolución económica y la evolución social y provoca una acentuación de las inequidades regionales. Estas diferencias se intensifican en las provincias del norte argentino, en las que, según datos del año 2003, el gasto público provincial dirigido a la niñez no supe-

raba los 1.000 pesos por niño y por año; mientras que en provincias como Santa Cruz o Neuquén era de más de 2.500 pesos.

En cuanto a las áreas en las que se centra el gasto, se destaca la relevancia del sector educación, que durante el período 1995-2005 concentra la mayor proporción del Gasto Público Consolidado dirigido a la niñez. Las categorías que le siguen en importancia son obras sociales, salud y ayudas directas, que reúnen en promedio el 36,4% del Gasto Público Consolidado dirigido a la niñez<sup>26</sup>.

Este panorama indica, claramente, que a pesar de los avances, existen desafíos impostergables, que deben ser atendidos de manera integral y con la colaboración de toda la sociedad.

Y con esto no se hace referencia solamente a aquellas situaciones en donde la vulneración de los derechos de los niños y niñas es directamente observable; refiere también a aquellas realidades que afectan el amplio entorno en

---

26 Datos extraídos de la publicación "Gasto público dirigido a la niñez en la Argentina, 1995-2005", Ministerio de Economía y Producción/UNICEF, págs. 1 a 25.

donde se inserta el niño, sus familias y comunidades. Cuestiones a primera vista ajenas a la infancia y la adolescencia, como por ejemplo el trabajo en negro, acaban vulnerando derechos básicos de los niños, niñas, adolescentes y sus familias; como el acceso a un sistema de salud digno.

Son **los Estados** los **principales garantes** de los derechos de los niños y quienes deben desarrollar políticas para la **promoción, protección y defensa** de dichos derechos.

No obstante, la CDN reconoce que las familias y las comunidades tienen **derechos, deberes y responsabilidades** hacia los niños y las niñas; y su rol es fundamental para facilitar el cumplimiento de los derechos.

En este sentido, los derechos de los niños y niñas son un **deber del Estado y una responsabilidad de todos.**

Es en **el entorno** que rodea a los niños, niñas y adolescentes en donde la **co-responsabilidad de la sociedad** en su conjunto se hace más visible, imponiendo **nuevas obligaciones** a actores que hasta hace pocos años era impensable involucrar.

Esta asignación de responsabilidades ha significado una redefinición de lo público no estatal; en donde cada sector asume un rol en el desarrollo de la sociedad en su conjunto, concientes de que ningún proyecto, negocio o emprendimiento puede triunfar en sociedades fracasadas<sup>27</sup>.



27 Stephan Schmidheiny, "El desafío de la Responsabilidad Social en la empresa moderna", disponible en [www.adeffi.org.py/2congreso/Pascual\\_Rubbiani.ppt#260,5](http://www.adeffi.org.py/2congreso/Pascual_Rubbiani.ppt#260,5), El desafío de la Responsabilidad Social en la Empresa Moderna.





## El compromiso de las empresas con la niñez y la adolescencia

Este Capítulo comprende los siguientes aspectos:

- Se aborda el compromiso de las empresas con la niñez y la adolescencia partiendo del marco de la RSE y de la Inversión Social Empresaria así como los avances habidos en Argentina.
- Se destaca la importancia de sumar al sector PYME en proyectos de ISE en niñez y adolescencia en función de sus características y propio dinamismo.
- Se recorren las principales características que reviste la ISE en niñez y adolescencia en el país.
- Se abordan los principales desafíos a tener en cuenta a la hora de invertir en niñez y adolescencia con capacidad transformadora.
- Se presentan los Tres Pilares de la Programación de los Derechos del Niño como orientadores de los programas de ISE en infancia y adolescencia.
- Se presenta un ejercicio de iniciativas factibles de llevar a cabo combinando la matriz de las Dimensiones de la RSE con los Pilares de la PDN que sirve para ejemplificar y de introducción al siguiente capítulo (3).

## 2.1. Responsabilidad Social Empresaria y la co-responsabilidad con el desarrollo

En los últimos años, aspectos tales como la globalización, la revolución tecnológica y de la información, la transformación del rol del Estado, la creciente complejidad del contexto económico y social, la conciencia sobre las cuestiones ambientales y el ejercicio cada vez más activo de los derechos de los consumidores y de la ciudadanía en general, han ido dando forma a un nuevo paradigma en la forma de hacer negocios.

Uno de los cambios más importantes ha sido el tránsito entre lo que años atrás comenzó como Filantropía Empresaria y que con el correr de los tiempos se ha ido transformado (por las demandas del contexto y de las propias necesidades de la empresa) en Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE) y en lo que respecta a la relación de la empresa con la comuni-

dad en programas de Inversión Social Empresaria (en adelante ISE).

Promovido, entre otros, por los vectores señalados en el gráfico de la página siguiente, la vinculación de la empresa con la comunidad ha ido evolucionando desde entenderse como sólo circunscripta a acciones filantrópicas, hacia la consideración del impacto total de la actividad económica en la sociedad. Y, ello se va reflejando paulatinamente en políticas y formas de gestión que contemplan además de los aspectos económicos, los sociales y medio ambientales.

La mirada integral de la RSE (económica, ambiental y social) rompe también con el paradigma que afirma que sólo es privativa de las Grandes Empresas. Toda empresa, cualquiera sea su tamaño o sector en el que opera, genera impactos que requieren de un gerenciamiento responsable a fin minimizar los aspectos negativos y potenciar los que contribuyen a hacer sostenible la propia



## Filantropía empresaria

- Ética personal
- Cultura y tradición  
empresaria

Opción  
–por lo general–  
privativa de grandes  
empresas



- Globalización y transformación de la actividad económica.
- Revolución Tecnológica, del conocimiento y la Información.
- Nuevos modos de relación con los públicos de interés.
- Protagonismo del sector privado.
- Cambio en la concepción del Estado.
- Mayor conciencia sobre las situaciones de inequidad y exclusión de vastos sectores de la humanidad.
- Conciencia sobre derechos.
- Conciencia medioambiental.
- Efectos del calentamiento global.
- Protagonismo del tercer sector.
- Reclamo por transparencia.



## Responsabilidad Social Empresaria

- Dar cuenta de la ética en la toma de decisiones y gerenciamiento (Gobernabilidad Corporativa) frente las nuevas exigencias del mercado.
- Reconocer, gerenciar e informar los impactos sociales, económicos y medioambientales a fin de maximizar el beneficio social compartido.
- Prestar atención a la rentabilidad de los intangibles (reputación de la empresa) como valor competitivo.
- Promover la creatividad y la innovación minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades frente a los desafíos medio ambientales y el desarrollo sostenible.
- Contribuir a un entorno favorable al desarrollo de los negocios y de la sociedad en su conjunto.

Necesidad de  
empresas grandes,  
medianas  
y pequeñas

Fuente: Elaboración propia.



actividad económica y la de la sociedad en su conjunto.

Este cambio en el modo de gestionar el negocio se expresa en lo que denominamos "las Dimensiones de la RSE"<sup>1</sup> que tienen que ver con aspectos que hacen a la **Ética** (Visión, Misión, Códigos de Ética, Relación con Inversores, Comunicación, Transparencia y Balance Social) y a la **Calidad de la Relación**, que la empresa establece con el **Público interno**, su desarrollo humano y el de su familia; con los **Proveedores**, contribuyendo a su desarrollo económico y al cumplimiento de su propia responsabilidad social; con los **Clientes y Consumidores**, respetando sus derechos; con el **Medio ambiente**, minimizando su impacto ambiental; con la **Comunidad**, tomando parte activa en el entorno que le permite prosperar, y con el **Gobierno y Sociedad**, sabiendo que como organización forma parte de lo público y que sus acciones tienen impacto en el tipo de mundo institucional, político y social en el cual desarrolla su actividad.

### Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresaria

- Valores, transparencia y gobernabilidad corporativa
- Público interno
- Proveedores
- Clientes y consumidores
- Medio ambiente
- Comunidad
- Gobierno y sociedad

En cada una de estas dimensiones es posible trabajar en pos de avanzar gradualmente hacia formas de gestión socialmente responsables. En cada una de estas dimensiones los programas de RSE cobran sentido para cada empresa y el contexto en el que está inserta.

---

<sup>1</sup> Para mayor especificación, ver "Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria" (Guía de autoaplicación y evaluación en materia de responsabilidad empresarial) IARSE/ETHOS, Edición 2007.

## 2.2 La Evolución en Argentina de la RSE y la Inversión Social Empresaria (ISE)

Este proceso, que lleva varias décadas a nivel internacional y que comenzó a perfilarse en Argentina en los años 80's y 90's con la activa participación de un grupo de empresas líderes del país, cobró impulso a partir de la crisis del 2001.

Sus efectos llevaron a una toma de conciencia sobre la importancia de los postulados de la Responsabilidad Social Empresaria; significando un punto de inflexión en la instalación del tema tanto en la sociedad civil como en el sector privado.

Algunas empresas comenzaron a reflexionar sobre su rol como ciudadano corporativo frente a la caída de los índices de confiabilidad del sector privado, la retracción de la demanda, la caída en la rentabilidad y la convulsión social imperante en el momento. Ello llevó a la consideración de nuevas

perspectivas a la hora de evaluar la sostenibilidad de la actividad económica y la de la sociedad en su conjunto.

Por su parte, la sociedad civil, comenzó a reclamar con mayor fuerza una actitud proactiva por parte del empresariado, co-responsabilizándolo en la solución de algunos problemas que hasta hace poco pertenecían pura y exclusivamente a la esfera estatal.

Por cierto, las condiciones de pobreza (que aún hoy caracterizan a vastos sectores de la población argentina<sup>2</sup>) y la conciencia sobre la privación de derechos fundamentales que conlleva, contribuyeron al debate sobre los roles que caben a actores públicos y privados en materia de garantía de derechos y búsqueda de soluciones a la exclusión social.

Este escenario removió la inercia e impulsó a nuevos sectores del empresariado a la reflexión sobre el rol que la realidad les reclamaba y condujo, también, a un número creciente de empre-

---

2 Tal como se menciona en secciones anteriores, los datos correspondientes al primer semestre de 2006 permiten observar que el 31,4% de la población argentina se encontraba bajo la línea de la pobreza, mientras que el 11,2% estaba por debajo de la línea de indigencia (EPH-INDEC, disponible en [www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh\\_pobrezaeindigencia\\_continua.xls](http://www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh_pobrezaeindigencia_continua.xls))



sas al abordaje de estrategias innovadoras para recuperar la confianza y la legitimidad del sector como generador de riqueza y valor para la comunidad.

Se planteó la necesidad de crear y aceptar nuevos mecanismos que definieran formas creativas de colaboración entre la empresa, la comunidad en la que está inserta y las organizaciones de la sociedad civil. Realidad que ha llevado a la puesta en marcha de iniciativas que requieren de nuevas habilidades o modos de proceder que exceden las prácticas empresariales tradicionales para relacionarse con la comunidad.

Principalmente, entre **Grandes Empresas y Fundaciones Empresarias**, cobraron fuerza las alianzas público-privadas para hacer frente a los nuevos desafíos en cuanto al diseño, gestión y evaluación de los proyectos, por lo general en iniciativas en el campo de la educación (formal y no formal) con foco en la promoción de la infancia y la adolescencia, dando forma a acciones enmarcadas en el concepto

de **Inversión Social Empresaria**; entendiéndose por ella a un conjunto de modalidades de interacción entre la empresa y su medio social, en las que la primera pone en juego un mayor grado de compromiso y participación que el requerido por las acciones filantrópicas.<sup>3</sup>

**El sector de las PyMEs no ha estado ajeno a esta evolución.** Existen destacadas iniciativas en materia de RSE e Inversión Social Empresaria (principalmente dirigidas a la educación y la infancia), llevadas a cabo por líderes empresarios en diversas regiones del país. Pero, aún es preciso ahondar en el estudio de casos y en los procesos tendientes a facilitar su particular participación en este tipo de iniciativas, fundado en la importancia que tiene el sector en la economía nacional y en los beneficios que esto traería aparejado a su nivel de competitividad y crecimiento del conjunto de la sociedad.

Esta afirmación, parte de tomar en consideración la progresiva participa-

---

3 Mario Roiter, en "Inversión Social Privada en Infancia y Adolescencia en Argentina", Save the Children, Fundación Arcor, C&A, UNICEF; Octubre de 2006.

ción que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía de Argentina. Es posible destacar que, según datos correspondientes al año 2004, ocupan el **78%** de la mano de obra, generan el **61%** del Valor Bruto de la Producción, siendo el sector con mayor dinamismo en el comercio exterior<sup>4</sup>.

En línea con esta tendencia, desde la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) se informó que durante los últimos cuatro años (período 2003-2007) las PyMEs<sup>5</sup> fueron protagonistas del crecimiento que experimentó el país en términos macroeconómicos; resaltando el nacimiento de 50.000 nuevas PyMEs cada año, el aumento de su dotación de personal en 1.200.000 personas y el incremento de sus niveles de exportaciones en un 60%<sup>6</sup>.

Dado que en Argentina las PyMEs generan más del **78%** del empleo, constituyéndose en la principal fuente del trabajo del país, es posible afirmar

### Las PyMEs en Argentina

- 200.000 nuevas empresas en el período 2003-2007
- 1.200.000 nuevos puestos de trabajo en el período 2003-2007.
- 78% de la mano de obra nacional.
- 61% del Valor Bruto de la Producción nacional.

que de cada 10 trabajadores activos, más de siete trabajan en una PYME. Ello implica que gran parte de los ingresos de las familias argentinas provienen del sector de las pequeñas y medianas empresas; afectando por tanto a miles de niños, niñas y adolescentes.

---

4 IERAL 2004 "Qué tan importantes son las Mipymes?".

5 En nuestro país, y según datos del Ministerio de Economía y Producción, el tamaño de las empresas se mide por los niveles máximos de valores de ventas totales anuales, considerándose PyMEs a aquellas que generan un máximo de \$ 3.040.000 en el sector Agropecuario; \$ 7.500.000 en Industria y Minería; \$11.100.000 en Comercio; \$ 3.366.000 en Servicios, y \$ 3.000.000 en el sector de la Construcción (datos provenientes de [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)).

6 Martín Kufas Octubre de 2007. "Las PyMEs de cara al futuro" Secretaria de Industria, Comercio y de la PyME, Ministerio de Economía y Producción de la Nación.



La importancia que el sector PYME tiene en la economía argentina, conlleva, al mismo tiempo, co-responsabilidades para con la sociedad que le permite crecer; y en especial con los niños, niñas y adolescentes, pues de ellos dependerá el futuro de nuestro país y la calidad de los talentos que Argentina requerirá para continuar prosperando.

La Inversión Social Empresaria en niñez y adolescencia adecuadas a las características del sector, constituyen una de las estrategias posibles a aplicar para asumir un rol activo en la materia, tal como lo ilustran algunos de los casos incluidos en el próximo capítulo.

### 2.3. Inversión Social Empresaria en niñez y adolescencia

#### Principales avances

En el año 2006, con el objeto de aportar conocimientos sobre las actividades, enfoques y visiones que el sector

privado empresarial desarrolla en relación a la infancia y la adolescencia, las organizaciones UNICEF, Save the Children, Fundación ARCOR y Fundación C&A propiciaron un estudio sobre la Inversión Social Empresaria en niñez y adolescencia en Argentina.

Los datos que dan forma al estudio fueron aportados por 61 empresas y fundaciones empresarias, que desarrollan acciones destinadas a niños, niñas y adolescentes ubicadas en los principales conglomerados urbanos del país. En general, se dio prioridad en el estudio a las grandes empresas; poniendo también énfasis en aquellas que ejercen un liderazgo en determinadas producciones regionales (tabaco, azúcar, yerba, entre otras).

Los principales hallazgos de la investigación refieren a que, generalmente las empresas buscan desarrollar iniciativas que estén de alguna manera conectadas a sus actividades y en las cuales puedan emplear sus conocimientos y experiencia. Que la decisión de desarro-

llar y/o apoyar programas de inversión social parte generalmente, de su política institucional y/o que responde a la necesidad de establecer un vínculo con la comunidad. Algunas compañías multinacionales señalan los lineamientos establecidos por sus casas matrices que luego son adaptados al contexto y necesidades. La mayoría comenzó sus programas en el año 1998, en parte por las primeras señales de la crisis, pero también por la convicción de la necesidad de incorporar en forma sistemática acciones hacia el entorno. A lo largo del tiempo fueron intentando institucionalizar y profesionalizar las iniciativas, y por lo general demostraron su preocupación por dejar de hacer asistencialismo y pasar a desarrollar o apoyar en el futuro programas más sustentables.

Más del 50% de los entrevistados proporcionó la información sobre los montos invertidos, siendo éstos sumas inferiores a los 300.000 pesos, con algunas contribuciones que superan el millón de pesos.<sup>7</sup>

La educación es la principal área en la que se invierte, le siguen en orden de importancia la salud, el arte y la cultura; el mismo patrón que caracteriza a la Inversión Social Empresaria a nivel mundial.

Por lo general desde la educación se abordan las iniciativas direccionadas hacia la infancia y la adolescencia. Es decir que aparecen subsumidas en la educación como finalidad primordial. Principalmente las acciones están dirigidas más a los adolescentes, cuestiones tales como la educación técnica (formación para el trabajo y apoyo a colegios) y en menor medida a programas destinados a reducir el abandono escolar, teniendo aún menor incidencia los programas destinados a preescolares. Con mucha menor frecuencia fueron mencionadas las problemáticas referidas a trabajo infantil, embarazo adolescente (en las escasas oportunidades en que se aborda se lo encuadra dentro de programas de salud), la igualdad de género (en sólo dos iniciativas) y



---

7 Sólo 33 de las 61 empresas consultadas brindaron información sobre sus inversiones en infancia y adolescencia.



la ocupación del “tiempo libre” como forma de evitar conductas indeseadas.

El abrir espacios para la consulta y participación por parte de niñas, niños y adolescentes aparece en el imaginario social empresarial divorciado de la temática de derechos, no existiendo aún certeza en las representaciones de los adultos, de la idea de que los niños, niñas y adolescentes son sujetos activos con relación a su entorno y su problemática. Esto no aparece como actitud refractaria frente al tema y las reacciones de los entrevistados muestran una actitud proclive a incluirlo en el futuro.

En cuanto a la modalidad de las iniciativas, se observa que las donaciones (en forma de programas, de concursos o de becas) constituyen una de las maneras más elegidas, particularmente las donaciones en especie; pero también se visualiza al mismo tiempo la confianza que el empresariado deposita en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)<sup>8</sup> respecto de las posibilidades de trabajo conjunto en

cuestiones relativas a “lo social”. Podría decirse que este último aspecto estaría marcando una tendencia a trabajar en alianzas, en programas y proyectos de carácter social que implican un mayor compromiso de las partes involucradas en procura de la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

En cuanto a la gestión de los proyectos, en términos generales, es de destacar que a pesar de realizarse evaluaciones durante y al final del proceso, éstas muchas veces son informales; ello difiere en los casos en que la acción social empresarial está más profesionalizada en donde el 53% ha realizado o encargado diagnósticos para los proyectos encarados y el 80% afirma haberlos evaluado. No obstante, pocas son las organizaciones empresariales que han realizado evaluaciones externas y en buena parte de los casos tampoco se han establecido indicadores de éxito antes de comenzarlos.

En cuanto a los aprendizajes realizados, los entrevistados destacan: la ampliación

---

<sup>8</sup> El 48% de las iniciativas son realizadas en alianzas y la gran mayoría de ellas sólo en una institución. Por lo general con una ONG, en menor medida con otras empresas y con universidades.

del conocimiento acerca del contexto social donde viven y trabajan; la posibilidad de escuchar cuáles son las necesidades del otro; la oportunidad de realizar alianzas y trabajo conjunto con organizaciones que tienen una lógica y una dinámica muy diferente a las empresas; la convicción alcanzada acerca de respetar los tiempos de las instituciones aliadas; y la posibilidad de mejorar año tras año; señalando también –algunas de ellas– la sensibilización de las personas de la empresa tanto por entrar en contacto con realidades distintas de aquellas en donde trabajan, como por participar en programas de trabajo voluntario que, de cierta manera, impulsan el cambio en la conducta individual y grupal.

Los hallazgos de la investigación permiten afirmar que los avances que se han dado son destacables y no es poco lo que están haciendo empresas y fundaciones en relación a la infancia en Argentina. Y, como todo proceso sujeto a cambios, el estudio señala algunos aspectos a los que habría que prestar atención:

### Aspectos a los que habría que prestar atención:

- **Ahondar en el conocimiento** de las necesidades y expectativas de niños, niñas y adolescentes. Ampliar los horizontes temáticos, incrementar los recursos y orientar las acciones con una mayor sintonía hacia una perspectiva que conciba a niñas y niños como sujetos de derecho.
- **Elevar el nivel de diálogo** con los potenciales destinatarios de los programas con la finalidad de incorporar a las estrategias de acción social una visión compartida: en el relevamiento de necesidades, las contrapartes que se pueden movilizar y las acciones convergentes con la donación que podrían desplegarse, evitando caer en el paternalismo.
- **Incluir la perspectiva del donatario** como actor social ya que sigue prevaleciendo el punto de vista del donante sobre lo que se juzga necesario.
- **La adopción de criterios más sistemáticos** especialmente en los casos en los que no media la presencia de una fundación de empresa, tanto en lo que hace a la formulación de los proyectos como a su seguimiento y evaluación, estableciendo indicadores de éxito para las iniciativas.
- **Ampliar los recursos** destinados a la infancia y la adolescencia.
- **Abordar iniciativas más complejas y el trabajo en alianza**, así como su articulación con políticas públicas adecuadas, lo que permitirá avanzar hacia el cumplimiento de los derechos para toda la infancia, conforme al mandato de la Convención Internacional de los Derechos del Niño.





## 2.4. Los principales desafíos a tener en cuenta a la hora de invertir en niñez y adolescencia

En consonancia con los aspectos anteriormente señalados, el más importante de los desafíos está en el propio punto de partida de los proyectos: **rever la concepción que se tiene de los niños, niñas y adolescentes, entendidos no ya como beneficiarios de ayudas externas, sino como activos participantes de un proyecto compartido:** transformar la realidad en la que todos, como sociedad, estamos insertos.

Ser co-responsables del proceso de transformación social conlleva la aparición de un nuevo escenario en el que todos los actores tienen algo que dar y algo que recibir.

### Primer desafío: Beneficiarios Vs. Socios

Afrontar este desafío implica dar un paso más en la modalidad de trabajo que

hasta ahora ha caracterizado a la mayoría de las acciones en pos de la infancia y la adolescencia, cambiando la pregunta inicial sobre qué es posible hacer por los niños, niñas y adolescentes; por otra que permita reflexionar acerca de qué es posible hacer **CON** ellos, en función de la garantía de sus derechos, escuchando la **VOZ** de los niños, niñas y adolescentes. En otras palabras, visualizando a los niños, niñas y adolescentes como sujetos sociales de derechos.

Implica superar la metáfora de dar la medicina sin conocer al paciente. Implica sentarnos, entre todos, a analizar el presente para garantizar el ejercicio de los derechos hoy, y así dar forma al futuro.

### Segundo desafío: Elección unilateral del área de intervención Vs. Diagnósticos participativos

En esta nueva concepción de los niños, niñas y adolescentes como

sujetos de derechos, será la participación la que guíe el proceso, desde la identificación del área de intervención hasta la evaluación de los resultados e impactos de la iniciativa. Esto implica superar la mirada unilateral de quien implementa el proyecto en beneficio de un tercero, integrando los distintos puntos de vista de los participantes de la iniciativa.

Así, será necesario desde el inicio, identificar a los distintos actores que tienen algo que decir en materia de niñez y adolescencia e invitarlos a formar parte de la nueva iniciativa, a partir de la construcción de una agenda en la que participan todos los sectores. Los distintos estamentos de las administraciones públicas con competencias en la materia y las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en pos de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, entre otros actores clave. Entre ellos estarán fundamentalmente los mismos niños, niñas y

adolescentes, para lo cual habrá que generar espacios y sostener instancias específicas en los que puedan expresar su voz, sus necesidades y sus intereses.

### Tercer desafío: Intervenciones tradicionales Vs. Creatividad empresarial

También, importa abrirse a alternativas innovadoras que permitan aplicar conocimiento, recursos humanos y tecnológicos teniendo en cuenta las características de la empresa, su tamaño y sector de trabajo, a fin de ampliar el campo de la intervención tradicional de la exclusiva asignación de partidas presupuestarias (donativos) para el desarrollo de proyectos específicos en niñez y adolescencia. En suma, aplicar la creatividad que caracteriza al sector empresarial en la búsqueda de alternativas para superar los problemas de la infancia y la adolescencia.





#### Cuarto desafío: Asistir Vs. Transformar

Por último, importa destacar uno de los retos más importantes de los proyectos que apuntan a modificar la situación actual que viven miles de niños, niñas y adolescentes: el de la *sostenibilidad* de las acciones emprendidas. Si se parte de la base que se trata de proyectos en los que están en juego las posibilidades de desarrollo de gran parte de nuestra sociedad, se podrán apreciar las diferencias entre aquellas iniciativas dirigidas a brindar asistencia, que persiguen solucionar situaciones inmediatas, de aquellas que, a través de la generación de destrezas y habilidades, contribuyen a transformar la realidad de los niños, niñas y adolescentes.

En una sociedad como la nuestra ambas intervenciones son necesarias. Hasta ahora, han predominado los proyectos de carácter asistencial. El gran desafío será encontrar un equilibrio entre estos dos objetivos: colabo-

rar en la solución de problemas específicos al tiempo que se promueven intervenciones que permitan transformar la realidad de los niños, niñas y adolescentes.

Tanto en el caso específico de proyectos de Inversión Social Empresaria como en el de otro tipo de intervenciones focalizadas en los niños, niñas y adolescentes, es preciso tener presente que la verdadera sostenibilidad de las acciones realizadas radica tanto en las características emancipadoras de los proyectos como en la capacidad de las alianzas para establecer y alcanzar objetivos que promuevan la transformación social.

Siempre es importante recordar que los proyectos basados en la pura asistencia generan dependencia y demanda creciente, no redundan en empoderar al destinatario de la acción y, en definitiva, tornan en cautivos de su propia práctica a quienes los ejercen.

## 2.5. Pilares para la Acción: ISE y la Programación de los Derechos del Niño

En la actualidad, existen modelos de intervención que sirven de guía para la acción que combinan aspectos de res-

puesta inmediata con acciones transformadoras.

Entre ellas, se destaca el modelo propuesto por la “Programación de Derechos del Niño”<sup>9</sup>, estructurado en tres pilares que sirven de guía para la acción.

---

<sup>9</sup> Programación de los Derechos del Niño, Save the Children, Segunda Edición, 2005.

### Modelo propuesto por la “Programación de Derechos del Niño” (estructurado en tres pilares):

#### **Pilar I: Acciones directas sobre derechos vulnerados**

Por ejemplo, distribuyendo ayuda alimentaria, reunificando a los niños y niñas separados/as, luchando contra la explotación sexual.

#### **Pilar II: Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)**

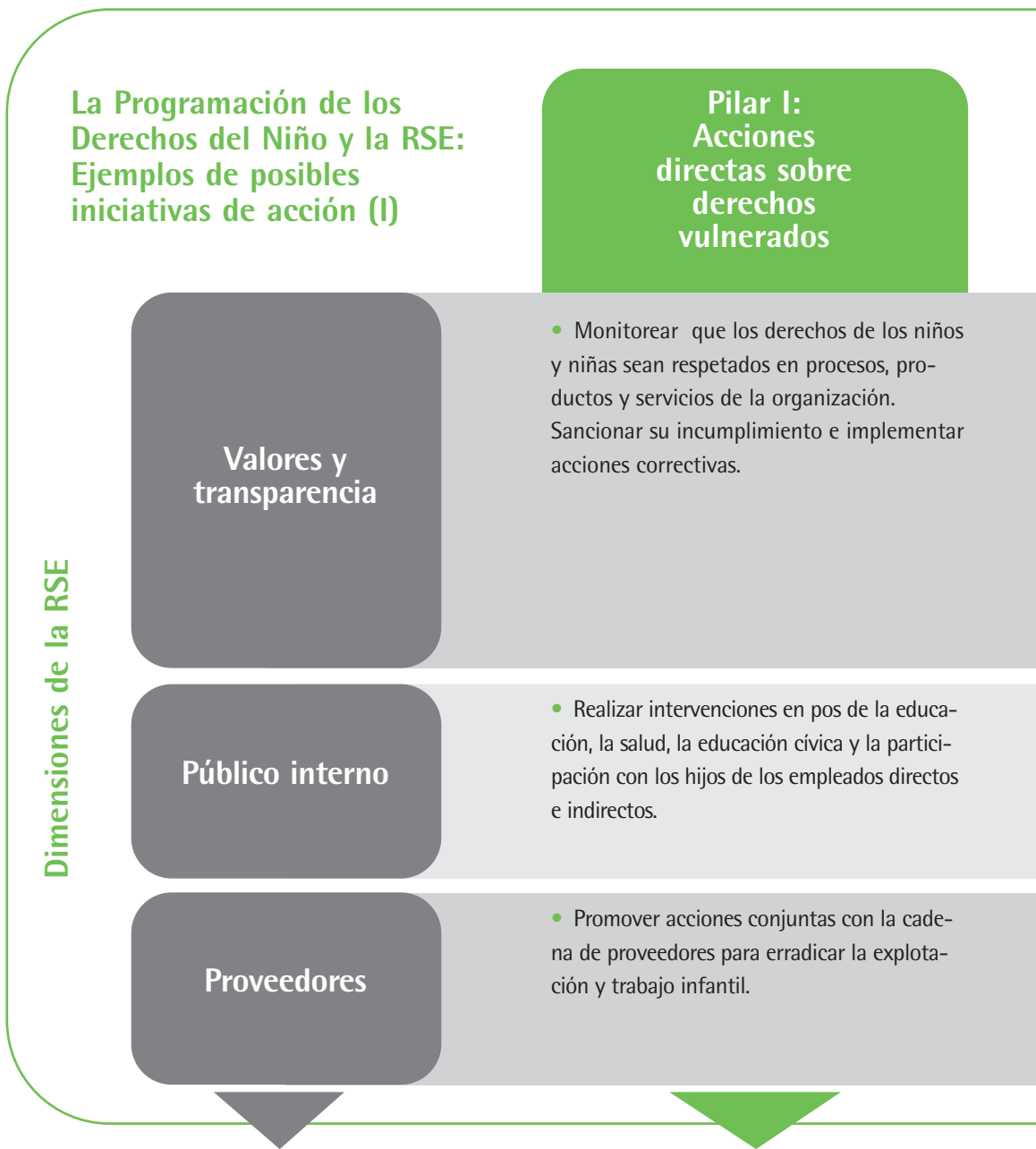
Por ejemplo, promover cambios en las políticas públicas, el desarrollo de la legislación o el fortalecimiento institucional.

#### **Pilar III: Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil**

Por ejemplo, fomentando coaliciones de derechos del niño y la niña o movilizaciones de organizaciones de niños, niñas y adolescentes.

Lo óptimo sería que cada iniciativa o programa abordara algún aspecto de cada uno de estos tres pilares; atendiendo lo inmediato, aunque sin olvidar aquellas acciones tendientes a generar procesos de transformación social.

El modelo de los tres pilares puede ser aplicado a proyectos e iniciativas tanto de Grandes Empresas como de PyMEs. La diferencia radicaré muy probablemente en la escala del proyecto. El cuadro que sigue a continuación procura presentar ejemplos de acciones que se pueden llevar a cabo en cada una de las **Dimensiones de la RSE** mencionadas anteriormente y los **Tres Pilares de la Programación de los Derechos del Niño**. Su enunciación no pretende ser exhaustiva, constituye un ejercicio a fin de facilitar la identificación de posibles iniciativas empresariales con incidencia en los pilares de PDN.



## Pilar II: Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)

- Diseminar los resultados de proyectos pilotos dirigidos a la infancia y adolescencia.
- Promover su replicabilidad.
- Comprometer a pares en la ejecución de proyectos dirigidos al sector.
- Incidir en políticas públicas dirigidas a la infancia y la adolescencia.

- Promover el voluntariado corporativo en el compromiso con los derechos de la infancia.

- Incluir a la cadena de proveedores en las acciones de incidencia en políticas públicas en pos de los derechos de la infancia y la adolescencia.

## Pilar III: Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños, niñas y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil

- Explicitar compromiso con los derechos de los niños y niñas.
- Establecer alianzas con otras empresas ONGs y sector público para el desarrollo de iniciativas y proyectos.
- Transferir con generosidad conocimiento, metodologías y aprendizajes sobre proyectos participativos.
- Promover la participación de directivos en Consejos (Nacionales, Provinciales, Locales) abocados a infancia y adolescencia.
- Monitorear inversiones y resultados de los programas públicos dirigidos a la infancia y la adolescencia.

- Realizar campañas educativas para los padres
- Aportar expertos para el trabajo en red, foros y comisiones tripartitas abocadas a garantizar los derechos de la infancia y la adolescencia.

- Invitar a financiar en forma conjunta acciones destinadas a fortalecer las capacidades de instituciones de promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Invitar a sumarse aportando expertos.

[Continúa en pág. siguiente]

## La Programación de los Derechos del Niño y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción (II)

### Pilar I: Acciones directas sobre derechos vulnerados

#### Dimensiones de la RSE

##### Clientes y consumidores

- Facilitar mecanismos de apoyo económico a proyectos e instituciones defensoras de derechos de los niños y niñas.

##### Medio ambiente

- Mejorar condiciones ambientales teniendo en cuenta el derecho de los niños, niñas y adolescentes a la salud.
- Bajar niveles de contaminación, emisiones en los procesos industriales.
- Cuidar la calidad del agua potable.

##### Comunidad / Gobierno y Sociedad

- Efectuar donaciones (especie y efectivo) para instituciones educativas, de salud, prevención, org. comunitarias, etc.
- Contribuir con la mejora de la infraestructura de la comunidad que presta servicios a los niños, niñas y adolescentes.
- Apoyar a líderes de la comunidad que estén desarrollando programas en pos de la garantía de los derechos de los niños/as.
- Desarrollar proyectos de Inversión Social Empresaria con foco en los derechos de los niños, niñas y adolescentes.



## Pilar II: Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)

- Diseminar resultados de proyectos pilotos en reuniones con clientes y consumidores a fin de generar conciencia y promover a la activa participación ciudadana en torno a la defensa de los derechos de los niños.

- Aportar expertos y conocimiento para incidir en la política ambiental y sanitaria de las comunidades cercanas.

- Diseminar resultados de proyectos pilotos.
- Promover replicabilidad.
- Comprometer a pares y líderes de la comunidad.
- Incidir en políticas públicas locales.

## Pilar III: Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños, niñas y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil

- Realizar campañas educativas sobre derechos de los niños y niñas utilizando el marketing y la publicidad.
- Establecer conjuntamente con las organizaciones comunitarias y sociedad civil involucrada en proyectos específicos, mecanismos a través de los cuales clientes y consumidores puedan canalizar trabajo voluntario.

- Trabajar con los niños/as y los adolescentes, las escuelas, municipio y organizaciones comunitarias aspectos tales como Reciclado y disposición de Residuos, Reutilización de materiales y Racionalización (Las 3 R's) – Educación ambiental, huella ecológica. Instruirlos sobre como proceder ante situaciones de emergencia por catástrofes naturales, etc.

- Establecer alianzas.
- Transferir conocimientos de gestión de proyectos y de administración para el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales que trabajan con la infancia.
- Participar en Consejos y Foros Locales aportando capacidad de gestión y monitoreo de resultados.
- Monitorear inversiones públicas y resultados de los programas aprovechando la capacidad de los equipos administrativos.
- Realizar foros con la participación de los niños/as y adolescentes, con representantes de la sociedad civil, empresas y gobiernos aprovechando la capacidad de organizar equipos de trabajo orientados a resultados.







### Este Capítulo comprende:

- Algunas ideas que pueden orientar a su empresa en el desarrollo de proyectos a favor de niños, niñas y adolescentes, casos de buenas prácticas empresariales y un breve chequeo que le permitirá evaluar su posicionamiento y orientar las iniciativas futuras.

## ¿Qué es factible hacer?\*

### El Modelo de los tres pilares y las Dimensiones de la RSE

3

---

\* Inspirado en el Manual de Ethos: "O que as empresas podem fazer pela crianca e pelo adolescente", Instituto ETHOS – Fundação ABRINQ pelos direitos da crianca 2000. También en los Manuales de Primeros Pasos en RSE para PyMEs ETHOS/IARSE 2005 y en el Manual de "Indicadores de RSE 2007/2008" IARSE/ETHOS.

Independientemente de la envergadura de las iniciativas y del tamaño de su empresa, comience por incorporar como valor el respeto por los derechos de la infancia y de la adolescencia, como principio rector de sus operaciones. Un primer paso puede ser dar a conocer a su público interno y externo la Declaración Internacional de los Derechos del Niño, para que la incorporen a la gestión de negocios de la organización. Esto servirá para ir progresando paulatinamente hacia proyectos que impliquen acciones con la comunidad y en alianza con actores claves que pueden enriquecer las iniciativas de la compañía orientadas hacia la garantía de los derechos de la infancia.

## 1. Declare su compromiso con la infancia y la adolescencia:

- **Incluya la garantía** de los derechos de la infancia y la adolescencia como valor en su compañía.

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

- **Expresé en su Código de Ética** las conductas a seguir para garantizar interna y externamente el respeto a los derechos de la infancia y a la lucha contra las peores formas de explotación infantil.

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

- **Formule políticas a seguir** por las distintas áreas de la compañía para garantizar el compromiso de la empresa con la infancia y la adolescencia.

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

- **Comuniqué en su Balance Social** las acciones realizadas para garantizar estos derechos en las áreas de producción, comunicación interna, publicidad y marketing, uso de sus productos y servicios, así como las relacionadas a inversión social empresaria e incidencia en políticas públicas en pos de los derechos de la infancia.

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

## 2. Promueva el respeto y garantía de los derechos de los niños y niñas entre su *público interno* y contribuya de esta forma con los objetivos de desarrollo del país en su conjunto

- **Integre el tema en sus programas de desarrollo del personal:**

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Partiendo de que el éxito de estas políticas y/o iniciativas que la empresa emprende en materia de niñez y adolescencia está relacionado a la formación educacional de los padres y a la condición de vida de los mismos, integre esta discusión a los programas del desarrollo personal y profesional de sus empleados.





Utilice sus revistas internas, murales y comunicaciones internas (intranet) para informar, generar conciencia o realizar campañas específicas sobre las responsabilidades de los padres como garantes de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Discuta internamente la importancia de la educación, de una crianza sin violencia y de las causas y consecuencias de la explotación laboral infantil, entre otros temas.

Ofrezca programas que informen sobre cuestiones relativas al proceso de desarrollo integral de la niñez por medio del fortalecimiento de las competencias familiares, alimentación saludable, prevención de enfermedades, protección de la integridad de los niños y niñas y estímulo al desarrollo cognitivo y emocional de los hijos e hijas, entre otros.

Fomente la conciliación (armonía) entre la vida laboral y familiar de su público interno.

• **Promueva la paternidad/maternidad responsable:**

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Ayude a los futuros padres/madres a obtener información práctica sobre embarazo, cursos prenatales, cuidados especiales con los recién nacidos, servicios médicos y sociales.

Respete la legislación en vigor de protección a la maternidad y licencia por maternidad y paternidad, prohibiendo formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer gestante y a los empleados con hijos pequeños a su cargo (hombres y mujeres con hijos menores de 6 años de edad en procesos de admisión, de promoción y de movilidad interna).

Instaure la licencia paterna por nacimiento ampliada a fin de facilitar la generación de vínculos con el recién nacido por ambos padres y, también, como medio de generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Adopte políticas y/o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la infancia de los hijos/as de sus empleados, por medio de orientación médica, nutricional y psicológica específica; ofreciendo medios que permitan la participación masculina en el acompañamiento de estos periodos.

Entendiendo la protección de la maternidad y de la infancia como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras, promueva instancias de debate y reflexión en torno a las distintas formas de violencia familiar (física y psíquica) y al maltrato infantil, a fin de facilitar la identificación de actitudes, hábitos y costumbres que atentan contra la integridad física y moral de los niños y niñas a cargo.

• **Promueva la asistencia a la escuela de los hijos e hijas de sus empleados:**

En curso

No se lo ha considerado

Se lo puede considerar

Proporcione condiciones para que los hijos e hijas de sus empleados puedan concurrir a jardines maternos de buena calidad en el lugar de trabajo o próximo a su residencia.

Establezca como meta que todos los hijos e hijas de los empleados estén estudiando. Promueva el concepto de la educación como un proceso permanente entre los empleados y sus familiares.

Lleve a cabo iniciativas que aporten al desarrollo de los hijos e hijas de los funcionarios y empleados para estimular sus capacidades técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes).



## El caso de Bodegas y Viñedos Crotta

Desde 2005, Bodegas y Viñedos Crotta, una pequeña y mediana empresa de Mendoza, lidera una iniciativa que busca desnaturalizar el trabajo infantil de los hijos/as de sus trabajadores golondrinas, en época de vendimia.

Para ello, la empresa montó un jardín maternal en una de sus fincas y un sistema integral destinado a atender la educación y la salud de los niños y niñas de 0 a 12 años que habitualmente acuden con sus padres a las viñas, en el período de cosecha. El establecimiento cuenta con asistencia médica, orientación psicológica para el niño y la familia, desayuno y merienda.

La propuesta, denominada "Guardería en Vendimia", incluye diversas acciones: con los más pequeños (0 a 5 años), un equipo de profesionales realiza tareas de estimulación temprana, cuidado maternal y promoción de hábitos de higiene; mientras que, con aquellos chicos que están en edad de ir a la escuela, las actividades varían de acuerdo al calendario escolar. Así, en los meses de receso se brindan en las aulas del jardín, talleres de lectura y actividades recreativas para esta franja etaria.

Durante el ciclo lectivo, los niños y niñas que concurren a la escuela reciben en la guardería apoyo educativo, que es reforzado por un contacto fluido con los respectivos docentes. Además, la compañía les provee el transporte gratuito para que puedan acudir a las instituciones donde cursan sus estudios, garantizando así su asistencia. La iniciativa fue evaluada como altamente positiva por todos los actores involucrados en la experiencia: autoridades de la finca, escuela, padres, niños y niñas. En este sentido, el proyecto posibilitó mejorar la calidad educativa de los chicos en edad escolar, lograr su asistencia regular a los centros educativos, disminuir significativamente el trabajo de los niños y niñas en las fincas y aumentar el rendimiento en los cosechadores.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Bodegas y Viñedos Crotta
- Tamaño: PyME
- Rubro: Producción y Comercialización de Vinos
- Nombre del Programa: Guardería en Vendimia
- Localización: Mendoza
- Dimensión de RSE: Público Interno
- Temática: Trabajo Infantil – Educación – Salud
- Actores involucrados: Hijos de los empleados, padres, docentes, autoridades de la finca
- Alianzas: Sí
- Organizaciones implicadas: Centro de Salud, Escuelas.



Haga un seguimiento de la inclusión de los hijos e hijas de los empleados en la escuela (solicitando comprobantes de matrícula, particularmente de los niños y niñas con necesidades especiales).

Establezca una política específica para empleados padres/madres o responsables de niños y niñas con necesidades especiales, de forma de garantizarles la posibilidad de acompañar el desarrollo de los hijos e hijas de forma adecuada.

- **Motive a su público interno (gerentes, funcionarios y empleados) para que participe en proyectos de voluntariado corporativo en pos de la infancia.**

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Siempre recuerde que es sumamente importante<sup>2</sup>:

- Colaborar con el voluntario/a preparándolo/a para las actividades de actuación directa que va a desarrollar con los niños y niñas de los distintos programas.
- Que el voluntario/a tenga una visión general del trabajo que desarrollan las organizaciones a las que se incorporará y cuáles son las funciones que mejor puede desempeñar según su perfil y disponibilidad.
- Que el voluntario/a cuente con un código de conducta a fin de velar por el desarrollo de sus funciones y garantizar los derechos de los niños y niñas<sup>3</sup>.

Tenga presente que los programas de voluntariado corporativo promueven el sentido de pertenencia para con la empresa, generan lazos entre sectores y áreas funcionales, son expresión de participación ciudadana y permiten la comprensión de nuevas perspectivas y



---

<sup>2</sup> Se puede consultar en [www.savethechildren.es](http://www.savethechildren.es) Importancia del voluntariado.

<sup>3</sup> Para mayor información sobre Códigos de Conducta de los voluntarios que trabajan con la infancia recomendamos consultar: el documento "Declaración sobre la protección de los niños. Política de Save The Children" en [www.savethechildren.es](http://www.savethechildren.es)

## El caso de TNT Argentina

La empresa TNT Argentina –una compañía dedicada a prestar servicios de correo expreso, logística y carga– lidera desde 2001 un auspicioso programa de voluntariado corporativo, titulado “Ida y Vuelta”.

Mediante esta iniciativa, la empresa brinda cinco días laborales al año a sus empleados para que éstos desarrollen tareas voluntarias, en la comunidad cercana de las oficinas y depósito central de TNT en la ciudad de Buenos Aires. Las actividades se realizan en la Villa 21, más específicamente en la Parroquia Nuestra Señora de Caacupé, que asiste integralmente a familias de bajos recursos de la comunidad. Allí, el trabajo de voluntarios se desarrolla en el Hogar de día “Niño Jesús” asistiéndolos en apoyo escolar. El hogar funciona a contra turno del horario de escuela y recibe aproximadamente a cien chicos entre 6 y 12 años.

Además, se realizan colectas para días especiales como el día del niño o el día de reyes y los voluntarios se encargan también de organizarles actividades de entretenimiento educativo. La concurrencia a la institución se efectúa de a dos empleados los días jueves desde abril a noviembre, siempre de distintas áreas de la empresa, con el propósito de favorecer el contacto entre personas que no trabajan habitualmente juntas.

El sistema de reemplazos de los colaboradores se pauta de antemano en un detallado cronograma, precisando las fechas de las visitas y sus respectivos protagonistas. Además, con el propósito de socializar las actividades que se llevan a cabo, quienes asisten a la entidad comparten una devolución de la experiencia vivida a través de un e-mail interno, que luego es reenviado a todos los integrantes de la empresa.

También se ideó un formulario en el cual los voluntarios dejan constancia de sus impresiones, sugerencias y comentarios respecto de las necesidades que van detectando en la ONG. Los voluntarios y directivos de la compañía coinciden en afirmar que la iniciativa ha contribuido a mejorar el clima de trabajo y a crear conciencia social fuera de la empresa, pensando en nuevas alternativas de cambio.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: TNT Argentina
  - Tamaño: Grandes Empresas
  - Rubro: Servicios de correo expreso, logística y carga
  - Nombre del Programa: Ida y Vuelta
  - Localización: Buenos Aires
- Dimensión de RSE: Público Interno – Voluntariado
- Temática: Educación – Actividades Recreativas
  - Actores involucrados: Niños/as, familias, empleados y directivos de la empresa.
  - Alianzas: Sí
  - Organizaciones implicadas: Hogar de día “Niño Jesús”

procesos sociales que resultan transformadores para quienes participan de ellos y para la empresa que los promueve.

Este tipo de iniciativas contribuye, al mismo tiempo, a:

- Prevenir errores y a proporcionar alertas tempranas en cada uno de los proyectos de se llevan a cabo en función de la mayor cantidad de visitas, seguimiento y participaciones.
- Sensibilizar a más personas y organizaciones, de forma que colaboren con la sostenibilidad de los proyectos.
- Establecer vínculos más profundos entre los empleados y la empresa, con beneficios tanto para la acción social escogida, sus participantes y las actividades cotidianas de la empresa.
- Crear una cultura común de acción social en el área de influencia de la empresa (que abarca a funcionarios, familias, comunidad y clientela).

### 3. Promueva el respeto y garantía de los derechos de niños y niñas en su *Cadena de valor (Proveedores/Clientes)*

Las empresas pueden utilizar positivamente su influencia sobre los proveedores a fin de promover el cumplimiento de la legislación y la promoción de los derechos de los niños, niñas y los adolescentes. Impulsar actividades en este sentido contribuye al desarrollo del tejido empresarial en materia de responsabilidad social, tornándolo más competitivo ante los nuevos requerimientos del mercado y atento al desarrollo del conjunto de la sociedad.

Uno de los puntos más importantes a tener en cuenta dentro del ámbito productivo de una empresa es el trabajo infantil, regulado en nuestro país por normativa nacional<sup>4</sup>. Es importante destacar que la inserción laboral temprana vulnera varios derechos de la infancia, perpetúa el ciclo estructural de la pobreza de los niños y niñas y de sus familias y, fundamentalmente, ten-



---

4 Régimen de Contrato De Trabajo - Ley N° 20.744 Título VIII Modificado por Ley "De la prohibición del trabajo infantil y de la protección del trabajo adolescente" (Junio 2008). El texto, que con la denominación de título VIII de la ley 20.744 aprobó el Congreso, eleva la edad mínima de admisión al empleo a dieciséis (16) años, quedando prohibido el trabajo de las personas menores de dieciséis (16) años en todas sus formas, exista o no relación de empleo contractual, y sea éste remunerado o no, entre otras disposiciones.



siona el cumplimiento del derecho a una educación de calidad. El trabajo infantil constituye, asimismo, una barrera económica, tanto para las Grandes Empresas como para las PyMEs que les proveen bienes y servicios, ya que, cada vez más, son objeto de escrutinio, monitoreo y penalización internacional por esta práctica. A la hora de abordar el tema se debe partir de un cuidadoso diagnóstico de situación que contemple tanto los aspectos culturales como los socioeconómicos del trabajo infantil, a fin de poder abordar el problema, tomando acción y brindando alternativas para evitar generar situaciones de abuso infantil<sup>5</sup> tales como la explotación sexual, el desamparo o la captación por el tráfico de drogas.

**Varias son las instancias que progresivamente pueden utilizar las empresas para trabajar con sus proveedores en materia de derechos de la infancia y la adolescencia, entre ellas:**

- Genere reuniones de divulgación de los valores de la empresa y de su compromiso con los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- Difunda información sobre la situación de la niñez y la adolescencia en el país, a fin de que se comprenda la necesidad de comenzar a actuar sin demora.
- Diagnostique participativamente los derechos que son vulnerados en las prácticas cotidianas de sus proveedores.
- Identifique cursos de acción posibles para erradicar prácticas no conformes a derechos.
- Establezca un compromiso compartido para transformar en forma gradual las situaciones críticas identificadas, con objetivos y metas claras a cumplir, a fin de brindar alternativas cuidando de no condenar a los niños y niñas trabajadores a peores formas de explotación para procurar ingresos sustitutivos a los que genera su trabajo.

---

<sup>5</sup> CDN Art. 32.

- Aporte su conocimiento y experiencia para el desarrollo del proceso de transformación social que este tipo de situaciones requieren.
- Inserte cláusulas en los contratos que incluyan códigos éticos de conducta, entre ellos la prohibición del abuso y de la explotación infantil.
- Realice visitas de monitoreo que permitan el seguimiento de los objetivos y metas establecidas, así como el cumplimiento de las cláusulas contractuales. Condene su incumplimiento.
- Invite a sus proveedores a sumarse a sus programas de RSE en infancia y adolescencia.

## El caso de Restaurante La Marchigiana

Los dueños del Restaurante La Marchigiana, uno de los más tradicionales de la ciudad de Mendoza, invitaron a sus principales proveedores (entre los que se encuentran 32 bodegas) a firmar un compromiso mutuo de respeto hacia valores éticos compartidos.

Este acuerdo, suscrito a mediados de 2006, es de carácter voluntario y busca agregar valor a las empresas mediante el compromiso de explicitar los principios éticos que comparten en sus relaciones comerciales.

Entre otras, las responsabilidades asumidas por las partes se centran en fomentar la anticorrupción y la transparencia; reafirmar la dignidad del trabajo; respetar la legislación que prohíbe el trabajo no registrado (trabajo en negro); promover el desarrollo del personal; prohibir el trabajo infantil dentro de las empresas; y promover el desarrollo sostenible.

Desde la empresa afirman que el acuerdo fue bueno para instalar el tema con los proveedores y agregar valor a las empresas que respetan los derechos de los niños. Sin embargo, consideran que esto por sí solo no es suficiente y analizan la posibilidad de encarar algún proyecto en conjunto que sirva para materializar el compromiso en una iniciativa con mayor impacto.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: La Marchigiana. • Tamaño: PyME.
- Rubro: Gastronómico. • Nombre del Programa: Acuerdo con proveedores. • Localización: Mendoza. • Dimensión de RSE: Proveedores – Declaración de Valores. • Temática: Trabajo Infantil.
- Actores involucrados: 32 empresas proveedoras. • Alianzas: No.



#### 4. Utilice el *Marketing*, la *Publicidad* y otras instancias de *Comunicación* para promover los derechos de la infancia e informar y generar conciencia en la sociedad y específicamente entre sus *Consumidores*

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

La comunicación es una poderosa herramienta de transmisión de valores y de formación de opinión. Las estrategias de marketing y publicidad, las imágenes y los contenidos de las diversas comunicaciones generadas por las empresas deberían guardar correspondencia y/o coherencia con los valores con los que se identifica.

Fundamentalmente, se debería prestar atención a que los mensajes y publici-

dad no conduzcan a promover prácticas o actitudes reñidas con los principios que declaran en sus códigos de ética y que conforman la cultura organizacional.

Particularmente, las empresas comprometidas con la infancia pueden ayudar a informar y a tomar conciencia a la sociedad haciendo uso de sus instancias de comunicación y marketing.

En este sentido, sería factible:

- Explicitar formalmente el código de conducta y la declaración de valores que rige la comunicación comercial de la empresa.
- Dejar constancia de una política formal contra la publicidad que coloque a niños, niñas y adolescentes, mujeres, representantes de minorías étnicas o cualquier individuo, en situación prejuiciosa, denigrante, discriminatoria, irrespetuosa o de riesgo.
- Desarrollar campañas por los derechos de los niños, niñas y promover la

participación a través de la inclusión de mensajes en embalajes, logotipos, papelería, sitios de Internet, comunicaciones especiales con clientes y proveedores.

- Asociar la marca y prestigio de la empresa a la promoción de los derechos fundamentales de la infancia; utilizando a su publicidad (gráfica, radial y televisiva) como una vía para la sensibilización en esta materia.
- Aportar los conocimientos, experiencia y capacidades de la empresa en cuestiones relativas a la comunicación y el marketing, a las organizaciones que luchan por los derechos de la infancia; vía de acción que será aún más relevante en el caso de los medios de comunicación o empresas afines.
- Cuidar de no emitir mensajes sexistas, que son fácilmente captados por la infancia, que reproducen y refuerzan roles específicos para ambos sexos. Por ejemplo, promo-

## El caso de Tienda El Mago S.A.

La Tienda El Mago S.A., una pequeña compañía de indumentaria y calzado de la localidad de Bell Ville, Córdoba, desarrolló una iniciativa que refleja que no hace falta ser una gran empresa ni realizar considerables inversiones para promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

En el año 2005 y teniendo en cuenta que un porcentaje significativo de sus clientes son niños y niñas, la firma decidió utilizar los panfletos con las ofertas de sus productos, para informar y concientizar a la comunidad bellvillense sobre los derechos de la niñez.

Los folletos, que se diseñaron en un formato colorido y atractivo, y de los cuales se imprimieron 20 mil, se entregaron en el domicilio particular de cada cliente, alcanzando 10 mil hogares bellvillenses y cientos de casas de la zona/región. De acuerdo con la empresa, el emprendimiento posibilitó difundir y posicionar a nivel local los derechos que rigen la vida de los niños, niñas y adolescentes.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Tienda El Mago S.A.
- Tamaño: PyME.
- Rubro: Indumentaria y Calzado.
- Nombre del Programa: Campaña de Difusión de Derechos del Niño.
- Localización: Bell Ville (Córdoba).
- Dimensión de RSE: Consumidores y Clientes.
- Temática: Promoción y Difusión de los Derechos del Niño.
- Alianzas: No

## El caso de La Voz del Interior y Cadena 3

La Voz del Interior y Cadena 3, dos de los medios de comunicación más importantes de la ciudad de Córdoba, articularon de manera conjunta el "Calendario Solidario 2008". La iniciativa buscó recaudar fondos para ayudar a tres Fundaciones que trabajan a favor de los derechos de la infancia: Querubines, Soles y Manos Abiertas.

La distribución del calendario se realizó en seis entregas consecutivas. A partir de noviembre de 2007, se repartió una lámina los días sábados con el diario, cada una de ellas incluía dos meses del año y los principios de la Declaración Universal de los Derechos del Niño. El almanaque estuvo ilustrado con imágenes relacionadas con la niñez, tomadas por fotógrafos del diario.

Otras trece empresas cordobesas fueron patrocinantes de la iniciativa: Aguas Cordobesas, Arcor, Armando del Río, Astori, Capitalinas, Dinosaurio, Ferrocons, Grupo Ecipsa, Grupo Edisur, Neverland Park, Pauny, Universidad Blas Pascal y Universidad Empresarial Siglo 21.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: La Voz del Interior – Cadena 3. • Rubro: Medios de Comunicación. • Nombre del Programa: Calendario Solidario 2008.
- Localización: Provincia de Córdoba y lugares en donde el diario tiene circulación. • Dimensión de RSE: Consumidores y Clientes. • Temática: Promoción y Difusión de los Derechos del Niño. • Alianzas: Sí.
- Organizaciones implicadas: 13 empresas cordobesas.

cionar productos de limpieza en donde sólo la mujer es la que los utiliza; o alimentos para niños y niñas en donde sólo la madre es quien los sirve.

- Evitar cualquier tipo de publicidad engañosa, que exalte efectos en el desarrollo de los niños que los productos no poseen, reconociendo sus derechos como consumidores y la existencia un mayor umbral de engaño en la publicidad infantil.
- Para apoyarse en el desarrollo de los lineamientos anteriormente explicitados, puede ser de gran ayuda para las empresas adherir al Consejo de Autorregulación Publicitaria<sup>6</sup> Esta institución, aboga por el ejercicio responsable de la libertad de expresión comercial y cuenta con un Código de Ética –al cual adhieren sus asociados– que sirve de guía a la hora de definir y orientar campañas publicitarias conforme a derechos.

<sup>6</sup> Ver CONAR (Consejo de Autorregulación Publicitaria) <http://www.conarp.org.ar/> El Consejo de Autorregulación Publicitaria es una asociación civil, sin fines de lucro y con personería jurídica, que promueve la práctica de la autorregulación publicitaria para auspiciar el ejercicio responsable de la libertad de expresión comercial. El CONARP fue fundado en noviembre de 2001, por iniciativa de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad y de la Cámara Argentina de Anunciantes, sus actuales Miembros Activos.



## 5. Diseñe y desarrolle estrategias de *Inversión Social Empresaria* en materia de infancia y adolescencia

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Genere proyectos de **Inversión Social Empresaria** en infancia y adolescencia con fines, objetivos y metas establecidas, aporte recursos humanos y económicos, y construya alianzas con instituciones públicas y privadas a fin de generar cambios en la situación de la infancia y la adolescencia, contemplando la participación de los niños, niñas y adolescentes como parte activa de la alianza gestora<sup>7</sup>.

Constituya iniciativas, programas y fondos de donación con criterios claros y objetivos precisos para apoyar a organizaciones de la comunidad que luchen por los derechos de la infancia: la permanencia en el sistema educativo; la salud psicofísica; la formación ocupacional; el desarrollo de ciudadanía; el arte y el deporte; la eliminación de todo

tipo de violencia, explotación sexual y peores formas de explotación laboral; el fortalecimiento institucional de las asociaciones de niños, niñas y adolescentes.

Participe en proyectos comunitarios junto a otras instituciones públicas y privadas de su entorno a fin de articular recursos, habilidades y competencias para lograr un mayor alcance en las iniciativas, e incidir en las políticas públicas referidas a la infancia.

Promueva la capacitación y el desarrollo de la cultura del trabajo:

- Diseñe e implemente un programa específico para la contratación de aprendices, partiendo del respeto a la legislación nacional. Tenga en cuenta su rol social, ofreciendo a los aprendices buenas condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo profesional, con acompañamiento, evaluación y orientación. Procure brindarles una oportunidad, al finalizar el programa, en la propia empresa conforme a la ley y, en caso de imposibilidad, busque oportunidades de empleo en otras empresas u organizaciones asociadas.
- Diseñe e implemente programas de capacitación en oficios requeridos

por el mercado a fin de facilitar la inserción laboral.

- Establezca alianzas con ONGs, universidades, organismos públicos y otras empresas para abordar temas tales como el achicamiento de la brecha digital, la estimulación temprana, la educación preescolar, la violencia y las peores formas de explotación laboral; y también para generar instancias de participación efectiva de niños, niñas y adolescentes.

---

<sup>7</sup> En el Capítulo 4 de la presente publicación se abordará en detalle la metodología que se puede aplicar para el desarrollo de un proyecto de ISE para este público de interés).

## El caso de Doncel\*

De acuerdo a un estudio realizado desde la Secretaría de Derechos Humanos y UNICEF, en Argentina existen más de 20 mil niños y jóvenes institucionalizados, que a la edad de 21 años están obligados a egresar del Hogar en una situación de alta vulnerabilidad social.

Los jóvenes abandonan este espacio, con escasa contención familiar, bajo nivel educativo y sin preparación para insertarse en el mercado laboral formal.

En este marco, la organización Amartya vio la necesidad de impulsar una iniciativa que promoviera una integración sociolaboral estable de estos jóvenes, previa al momento del egreso, y que además les permitiera la construcción de un proyecto de vida fuera de la Institución. Así nació "Doncel", un Programa de Inclusión Social dirigido a jóvenes menores de 21 años que viven en Institutos u Hogares. El proyecto se lleva adelante a través de una red en la cual distintos actores del sector público y privado se comprometen con acciones concretas de responsabilidad social. En ese sentido, el objetivo es brindar nuevas oportunidades laborales a través de un proceso de acompañamiento que permita una inclusión sociolaboral integral. De esta manera, el programa busca que adquieran una experiencia positiva en el terreno laboral formal, formándose y aumentando así su empleabilidad. Asimismo, intenta concientizar a las empresas sobre la importancia de realizar acciones de responsabilidad social no asistencialistas, dirigidas a este tipo de casos en donde participan jóvenes en situación de vulnerabilidad.

El programa se lleva adelante en cinco etapas: 1. Talleres de orientación y reflexión; 2. Centro de búsqueda y acompañamiento para el trabajo; 3. Actividades concretas de integración; 4. Acompañamiento de los jóvenes; 5. Capacitación de actores significativos. De acuerdo con Amartya, la iniciativa ha permitido a muchos jóvenes adquirir experiencia real en el mundo del trabajo; mejorar sus relaciones interpersonales, la autovaloración y los sentimientos de aceptación; y perfeccionar la preparación para el ámbito laboral.

\* En Doncel participan empresas, PyMEs, ONGs, centros de capacitación y organismos públicos, comprometidos con la problemática. Las empresas que forman parte de la Red de Doncel son: Baby Cottons, Estudio Mitrani Ojam Caballero, Estudio Beccar Varela, Podium SA, New San, Bairexport, Compass, Punto Pizza, Rapsodia, CYA, Roho, ByB, Droguería Suizo Argentina, Manpower, Sesa Select, AMIA empleos y Capital Humano.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Varias.
- Tamaño: PyMEs y Grandes Empresas.
- Organización ejecutora: Amartya.
- Nombre del Programa: Doncel.
- Localización: Buenos Aires.
- Dimensión de RSE: Comunidad.
- Temática: Inclusión Sociolaboral.
- Actores involucrados: jóvenes menores de 21 años que viven en Hogares o Institutos.
- Alianzas: Sí.
- Organizaciones implicadas: PyMEs, Grandes Empresas, ONGs, Centros de Capacitación, Organismos Públicos.

## El caso de Fundación Minetti

La Fundación Minetti, desde la premisa que “La Educación es una Responsabilidad de Todos”, crea en 2004 el Programa Educación Temprana.

El programa busca favorecer el desarrollo integral de niños y niñas de 0 a 6 años en procesos de exclusión social; instaurar iniciativas que apoyen procesos de aprendizaje en los primeros años de vida del niño; facilitar el desarrollo infantil en múltiples dimensiones: intelectual, motriz, lingüística y socio afectiva; involucrar a padres, educadores y adultos referentes.

La iniciativa, –que se lleva a cabo en alianza junto a Fundación Telefónica, Hispanics in Philanthropy (HIP), Fundación Standard Bank, Fundación Acindar y Fundación Bonzón Minetti– tiene tres líneas estratégicas de acción, complementarias y convergentes:

**Línea A – Co-financiamiento y Acompañamiento de Proyectos:** trabaja conjuntamente con organizaciones que implementan proyectos que abordan la temática del desarrollo infantil en situaciones de pobreza. Desde la asistencia técnica (a cargo de un grupo de especialistas en la temática) y monitoreo sistemático (por parte del staff del Programa), se brindan espacios de capacitación, intercambio y reflexión que contribuyen a su fortalecimiento.

**Línea B – Articulación y Alianzas:** promueve la sinergia con otros actores sociales y organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector productivo, favoreciendo transferencia de saberes intercambio de experiencias y réplica de las intervenciones exitosas.

**Línea C – Sistematización y Difusión:** apoya la generación y transferencia de conocimientos, orientado al establecimiento de fundamentos, criterios y supuestos para la calidad y equidad educativa en los primeros años de vida. La sensibilización y concientización de la opinión pública es fundamental para establecer nuevas alianzas y promover políticas públicas acordes.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Cementos Minetti – Fundación Minetti
- Tamaño: Grandes Empresas • Rubro: Producción y comercialización de cemento y hormigón.
- Nombre del Programa: Programa de Educación Temprana.
- Localización: Córdoba, Del Viso (Buenos Aires), Bariloche (Río Negro).
- Dimensión de RSE: Comunidad.
- Temática: Estimulación Temprana – Educación Inicial – Desarrollo Integral del Niño – Fortalecimiento ONGs.
- Actores involucrados: niños/as (0 a 6 años), padres, familias, ONGs, jardines maternos, centros infantiles, organismos públicos.
- Alianzas: Sí.
- Organizaciones implicadas: Fundación Telefónica, Hispanics in Philanthropy (HIP), Fundación Standard Bank, Fundación Acindar y Fundación Bonzon Minetti.

## El caso de Zurich\*

En sintonía con el principio que insta a la participación de los niños, niñas y adolescentes, la empresa aseguradora Zurich, junto con Asociación Conciencia, creó el programa "Fortaleciendo los Valores de la Democracia", cuyo objetivo es que los alumnos de escuelas secundarias asuman el significado de la vida en libertad como un derecho y como una responsabilidad. Para ello, la iniciativa busca promover en los jóvenes el ejercicio de una ciudadanía participativa, responsable y solidaria, que les permita incidir en políticas públicas y vincular los valores democráticos con el desarrollo de acciones destinadas a solucionar problemas de su comunidad mediante la interacción con las autoridades. El programa prevé por un lado, la capacitación continua de docentes en diversas localidades del país. En otra instancia, los alumnos que adhieren a la convocatoria deben identificar algún problema que consideren de atención prioritaria para su comunidad. Luego, provistos del material de apoyo y la conducción de sus docentes, elaboran un proyecto que incluya la formulación de una política pública. Estas propuestas concursan y se premia a las mejores. La dinámica de trabajo es grupal, y permite el intercambio de opiniones, la aceptación de las más eficaces y creativas, y promueve la expresión oral clara y precisa. El premio se destina a la puesta en marcha de los proyectos ganadores.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Zurich.
- Tamaño: Grandes Empresas.
- Rubro: Proveedor de servicios financieros especializado en el área de los seguros.
- Nombre del Programa: Fortaleciendo los Valores de la Democracia.
- Localización: Distintas provincias de Argentina.
- Dimensión de RSE: Comunidad.
- Temática: Participación – Promoción de Ciudadanía – Educación – Incidencia en Políticas Públicas.
- Actores involucrados: Alumnos de nivel medio, docentes, autoridades públicas..
- Alianzas: Sí.
- Organizaciones implicadas: Asociación Conciencia; Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, Center For Civic Education.

\* El programa fue creado en el año 2004 y es el resultado de una alianza tripartita entre Zurich, Asociación Conciencia y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. La metodología para la elaboración de los proyectos fue desarrollada por el Center For Civic Education, una organización internacional especialista en técnicas participativas para los jóvenes que son implementadas en todo el mundo. En el año 2006, la iniciativa fue ganadora del Premio al Emprendedor Solidario que otorga el Foro Ecuménico Social. Asimismo, un proyecto seleccionado de la Argentina participó del primer Congreso Internacional de Proyecto Ciudadano, que tuvo lugar en Washington DC (EE.UU.) en 2007.

## El caso de Telefónica (EducaRed)

EducaRed ([www.telefonica.com.ar/educared](http://www.telefonica.com.ar/educared)) es un portal educativo, que se lanzó en Argentina en 2002, y cuya misión es promover la inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las escuelas.

Desarrollado y gestionado por Fundación Telefónica, tiene como objetivo enriquecer las prácticas de la enseñanza, favorecer el aprendizaje y contribuir a la calidad de la educación.

EducaRed brinda información, herramientas, propuestas de actualización y espacios para el intercambio y la difusión de experiencias educativas que se ven potenciadas por el uso de las nuevas tecnologías. Asimismo, promueve el desarrollo de proyectos de interés educativo y cultural en los que se utilice Internet para facilitar la colaboración entre alumnos, docentes y la comunidad en general.

Las propuestas de EducaRed son totalmente gratuitas y están dirigidas a toda la comunidad educativa, especialmente a educadores y alumnos de la Educación General Básica, la Educación Secundaria Básica y el nivel Secundario/Polimodal.

El programa cuenta con la colaboración de distintas organizaciones e instituciones educativas y culturales como: Fundación Leer, Revista Imaginaria, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Torcuato Di Tella, Asociación Internacional por el Derecho del niño a jugar (IPA), Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP), Asociación Civil CARE, Ministerios de Educación de las provincias de Río Negro, Chubut, La Pampa, Salta, Neuquén, Santa Cruz, Tierra del Fuego, Mendoza, San Juan, Ciudad de Buenos Aires, Voluntariado Corporativo del Grupo Telefónica en Argentina, entre otras.

### DETALLES DEL CASO

- Empresa: Telefónica – Fundación Telefónica
- Tamaño: Grandes Empresas
- Rubro: Tecnológico
- Nombre del Programa: Educared
- Localización: Argentina
- Dimensión de RSE: Comunidad
- Temática: Educación/ Inclusión Digital
- Actores involucrados: alumnos, docentes, comunidad.
- Alianzas: Sí
- Organizaciones implicadas: ONGs, Escuelas, Organismos Públicos, Universidades.

## 6. Participe en asociaciones y foros empresarios en defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Partiendo de la experiencia acumulada, representantes de la empresa pueden llevar su opinión a organizaciones de pares, sectoriales y/o foros empresariales; promoviendo la consideración de aspectos relevantes y difundiendo sus buenas prácticas para incentivar a su replicación.

La consideración del tema y la difusión de las buenas prácticas y los aprendizajes realizados (éxitos y fracasos) pueden conducir a aunar criterios a fin de coordinar acciones, campañas y opiniones que puedan ser llevadas a

instancias superiores; incidiendo en la generación de políticas públicas en materia de niñez y adolescencia.

## 7. Incida en la generación de políticas públicas en el ámbito de la niñez y la adolescencia

- En curso
- No se lo ha considerado
- Se lo puede considerar

Los empresarios pueden hacer uso de sus contactos con autoridades públicas para discutir las políticas destinadas a la niñez y adolescencia, sugerir soluciones y presentar propuestas.

Los proyectos sociales empresariales no deben ser tomados como justificativos de la omisión del poder público; pues se promueve la co-responsabilidad y no la desaparición del Estado en estos temas.

No obstante, las empresas pueden adoptar una política de ejemplaridad; financiando y apoyando proyectos piloto capaces de influir en la opinión pública y en el diseño, planeamiento y organización de políticas públicas inventivas, eficaces y socialmente justas (tanto para la sociedad como para el gobierno).

En este campo, las empresas pueden:

- Influir en la implementación de las políticas públicas, participando en redes de discusión, presentando ideas y experiencias y estableciendo asociaciones, entre otras.
- Hacer valer su prestigio para incentivar a la opinión pública, demás actores del sector privado e instancias gubernamentales.
- Aportar expertos, para colaborar en la elaboración de propuestas brindando su conocimiento y *know-how*.

## El caso de Empresarios por la Educación

Con el fin de desarrollar iniciativas tendientes a optimizar la enseñanza y promover la educación inclusiva en Córdoba, un grupo de fundaciones, organizaciones sociales y entidades privadas lanzaron el espacio "Empresarios por la Educación".

El objetivo de la iniciativa es articular esfuerzos a fin de incidir en políticas públicas que generen oportunidades de igualdad educativa. Se apunta así a que todos los niños y niñas de la provincia tengan las mismas posibilidades para la inclusión social, la permanencia y el logro de aprendizajes de calidad en cada uno de los niveles obligatorios del sistema educativo.

Para alcanzar este objetivo, se estipuló el desarrollo de tres líneas de acción: la constitución de un Consejo Empresarial Consultivo de apoyo al Ministerio de Educación provincial; el impulso de buenas prácticas en educación; y la promoción del voluntariado empresarial.

Las fundaciones Arcor, Minetti y Avina; la asociación civil Inclusión Social Sustentable; la Unión Industrial Córdoba; los medios de comunicación Hoy Día Córdoba y Cadena 3; el Colegio Universitario de Periodismo; la organización Amcham; y las empresas Lockheed Martin, Lexus Group y Pin; son algunas de las instituciones que actualmente integran y promueven la iniciativa en la Argentina.

Los impulsores de este espacio tuvieron como parámetro una experiencia que se lleva a cabo en Colombia desde 2002 y que se conoce con el nombre de "Empresarios por la Educación de Colombia". Las organizaciones se movilizaron cuando advirtieron los elevados índices de repitencia en el nivel primario y el abandono escolar en el ámbito secundario en la provincia de Córdoba.

### DETALLES DEL CASO

- Nombre de la Iniciativa: Empresarios por la Educación
- Localización: Córdoba
- Dimensión de RSE: Gobierno y Sociedad
- Temática: Incidencia en Políticas Públicas – Educación
- Actores involucrados: ONGs, Empresas, Medios de Comunicación, Entidades Académicas.
- Alianzas: Sí
- Organizaciones implicadas: Fundación Arcor, Fundación Minetti, Fundación Avina, Inclusión Social Sustentable, Unión Industrial de Córdoba, Hoy Día Córdoba, Cadena 3, Colegio Universitario de Periodismo, Amcham, Lockheed Martin, Lexus Group y Pin.







Este Capítulo comprende:

- X

## ¿Cómo hacer un proyecto de Inversión Social Empresaria en Niñez y Adolescencia?

4

## *De las palabras a la acción: trabajando con los niños y adolescentes para la transformación social*

### **Antes de empezar**

Los proyectos de Inversión Social Empresaria en niñez y adolescencia, constituyen una oportunidad para las empresas de poder participar –junto a otros actores de la comunidad– en iniciativas que, por los objetivos que persiguen, tienen un alto nivel de consenso, convocatoria y legitimidad, al mismo tiempo que pueden tener alto impacto en la garantía y ejercicio de los derechos de la infancia y la adolescencia.

En ellos, la empresa puede poner en juego su conocimiento, capacidades y recursos complementándose con otros en pos de un interés común a toda la sociedad.

Antes de empezar, es bueno tener presente, que la publicación “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina”<sup>1</sup>, destaca aspectos para hacer la ISE más efectiva y en los cuales hay espacio para innovar. Brevemente, ellos son:

- **Escuchar al otro; considerar a niños y niñas como sujetos de derecho.**
- **Avanzar en el cumplimiento de los derechos de la infancia (CDN).**
- **Trabajar en forma articulada y participativa.**
- **Ampliar horizontes temáticos.**
- **Evitar caer en actitudes paternalistas.**
- **Incrementar los aportes y recursos.**
- **Profesionalizar las acciones.**
- **Medir impactos.**

---

<sup>1</sup> Ver “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina” (2006).

Estos aspectos son tenidos en cuenta en los lineamientos para elaborar los proyectos que se presentan a continuación<sup>2</sup>.

Para comenzar, lo primero que habrá que decidir es cómo se inserta un proyecto de estas características en la política social de la empresa. Es decir, cómo se vincula con su visión, misión y estrategia general de relación con la comunidad, a fin de que guarde coherencia con los valores declarados por la compañía y se convierta en instrumento de su inversión en la construcción de capital social. Tratándose de una inversión, la lógica de la gestión del proyecto deberá comprender una orientación destinada a lograr resultados. Tal como se da inicio a otros proyectos, habrá que decidir quién o quiénes de los funcionarios de la empresa serán los que tendrán la responsabilidad primaria sobre su ejecución. También, habrá que considerar los medios y recursos que servirán de base para la iniciativa y las operacio-

nes que permitirán su implementación y seguimiento, para así poder arribar a las metas y los resultados esperados.

En las grandes empresas, esta función puede recaer en las Fundaciones Empresarias, o en todo caso, en las Gerencias de Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos; Gerencias de RSE o Departamentos/Coordinaciones de RSE.

En el caso de las PyMEs, por lo general lidera el proyecto el dueño de la compañía. Para cumplir su función de liderazgo, se apoya en los recursos humanos que mayor sensibilidad muestran para sumarse voluntariamente en la formulación y ejecución del proyecto.

También, y dada la especificidad que implica abordar la problemática de la infancia, se deberá prever –tal como se hace al dar inicio a nuevos proyectos productivos en otras áreas de la empresa– de buscar el apoyo y consejo de quienes estén más capacitados para abordar los retos que ello implica.

---

2 Los lineamientos aquí descritos no pretenden ser exhaustivos. Sirven de una primera aproximación a los procesos que se requiere desarrollar a la hora de formular e implementar proyectos de carácter social y específicamente en infancia y adolescencia.



Esta realidad supone que será necesario identificar las fortalezas, saberes, medios y recursos que la empresa puede aportar al desarrollo de proyectos en infancia y adolescencia. Y, también, ser capaz de identificar, los saberes, medios y recursos que se requieren de terceros.

Ello plantea un reto inicial: buscar socios y/o aliados, que puedan aportar lo que la empresa no tiene y complementar capacidades y fortalezas, minimizando el riesgo que implica abordar un tema que puede significar una innovación en las operaciones de la compañía.

El trabajo en alianza permitirá principalmente:

- **Contar con opiniones y capacidades especializadas en la temática del proyecto.**
- **Tener una visión más clara y consensuada de los derechos del niño que han sido vulnerados.**
- **Legitimar y difundir el proyecto, a través de la inclusión de otros sectores representativos de la sociedad en su diseño, ejecución y evaluación.**
- **Acceder a algunos grupos poblacionales que, de forma aislada, pueden ser imposibles de alcanzar.**
- **Compartir tareas y responsabilidades.**
- **Complementar otros proyectos y programas que ya se están implementando, potenciando recursos que ya están siendo invertidos y evitando superposiciones innecesarias.**

Supone también generar instancias de **participación**, no entendida como mera consulta sobre algunos temas clave, sino más bien como un **condicionante a la vez que objetivo de éxito del proyecto**.

*¿Por qué condicionante?* Porque no será posible que las partes que conforman la alianza se involucren en el proyecto si no lo sienten como propio.

*¿Por qué objetivo?* Porque la participación constituye un ejercicio que implica reflexionar, escuchar, acordar, disentir, consensuar; todas habilidades que se generan en la práctica y con otros. Así entendida, la participación se transforma en un instrumento de cambio porque genera un impacto positivo en el proyecto, incluso si las metas de trabajo preestablecidas no llegan a cumplirse en su totalidad.

Partiendo de estos supuestos, y focalizándonos específicamente en proyectos de infancia y adolescencia: **¿Cómo lo hacemos?**

Servirán de guía para todo este proceso que recién comienza las herramientas que brinda la metodología de la **Programación de los Derechos del Niño (PDN)** y un recorrido por el **Ciclo de Vida de un Proyecto**.

La PDN constituye una metodología de trabajo con niños, niñas y adolescentes que **utiliza los principios de la Convención de los Derechos del Niño para planificar, implementar y monitorear los programas con el objetivo global de mejorar la situación de los niños y las niñas**<sup>3</sup>.

Se trata de una metodología en la que **el interés superior del niño como consideración primordial; el derecho intrínseco a la vida, la supervivencia y el desarrollo; la no discriminación y el derecho del niño a expresar su opinión libremente en los asuntos que le afectan** atraviesan todas las instancias del proyecto de manera transversal.<sup>4</sup>

También –como ya se dijo<sup>5</sup>–, ofrece un modelo de intervención que combina

---

3 Save the Children. Programación de los Derechos del Niño, Segunda Edición, 2005, pág. 32.

4 Observación General Número 5 (2003). Medidas generales de aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño (artículos 4 y 42 y párrafo 6 del artículo 44).

5 Para mayor información ver página 40.

aspectos de respuesta inmediata con acciones a mediano y largo plazo, estructurado en tres pilares que sirven de guía para la acción. A su vez, es necesario tomar en cuenta la premisa del acceso efectivo a los derechos económicos, sociales y culturales<sup>6</sup>:

Cada proyecto podrá abordar uno, dos o los tres pilares, siempre teniendo presente acciones tendientes a generar procesos de transformación social<sup>7</sup> en alguno de los campos temáticos de intervención que pueden ser objeto de proyectos dirigidos a la infancia.

**Pilar I:  
Acciones directas sobre  
derechos vulnerados**

**Pilar II:  
Acciones para reforzar  
estructuras y mecanismos  
(incidencia)**

**Pilar III:  
Fortalecimiento de las  
capacidades de apoyo a  
niños y adolescentes de  
la comunidad y la  
sociedad civil**

---

6 Acceso efectivo a los Derechos Art. 4o de la CDN.

7 Para mayor información ver en página 41 y 42 cuadro "La PDN y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción" donde se presentan ejemplos de proyectos que tienen incidencia en uno o más pilares de la PDN.



## Proyectos dirigidos a la infancia: principales campos de intervención

### Deportes, recreación y cultura

- Educación
  - Educación básica (inicial, elemental y media)
  - Programas complementarios a la escuela: apoyo escolar, capacitación, capacitación para el trabajo, educación por el arte, becas escolares, etc.)
  - Mejora de la calidad educativa, gestión curricular, capacitación docente, participación de padres en la escuela.
  - Niños con necesidades especiales
- Nutrición y alimentación
  - Comedores y merenderos escolares y comunitarios.
  - Programas alimentarios dirigidos a niños y niñas.
  - Programas de educación sobre nutrición y alimentación para padres, tutores, organizaciones sociales, etc.
- Protección del niño
  - Niños en situaciones de vulnerabilidad y con necesidades especiales
  - Trabajo y explotación infantil
  - Violencia familiar
- Salud
  - Materno Infantil
  - Prevención e inmunización
  - Salud sexual y reproductiva
  - Sida y enfermedades de transmisión sexual

Adaptado de: *Gasto Público dirigido a la Niñez y Adolescencia en la Provincia de Córdoba 2000-2004*. UNICEF-Fundación Arcor.





Atendiendo al ciclo de vida del proyecto, los aspectos previamente mencionados deberán estar presentes:

- Al momento de seleccionar los socios con los que se llevará adelante el proyecto.
- Durante el análisis de los derechos vulnerados que darán lugar a las actividades (análisis situacional).

- En el establecimiento de las prioridades y objetivos.
- En la etapa de implementación y durante las fases de monitoreo y evaluación.

Por su parte, el **Ciclo de Vida de un Proyecto** comprende las siguientes etapas:



A continuación se analizará cada etapa en particular, proponiendo sugerencias prácticas sobre cómo involucrarse en el proceso.

### **Etapa 1: Identificación de los socios del proyecto**

Para poder identificar los socios con los que se llevará adelante el proyecto –teniendo en claro desde un principio que el objetivo es trabajar con los niños, niñas y los adolescentes para generar procesos que propicien la transformación social (independientemente del derecho específico que se intente garantizar)– será necesario hacer un mapeo de aquellas organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas, etc., que, por su trabajo previo o por el rol que ocupan en aspectos relativos a la infancia y adolescencia, tienen algo que decir en la materia. O, en otras palabras, que son co-responsables del cumplimiento de los derechos. Sería importante, con-

### **Etapa 1: Identificación de los socios del proyecto**

- Realice un listado preliminar de aquellas organizaciones que, en su opinión, tienen algo que decir en la temática de la infancia y la adolescencia; especialmente respecto del tipo de proyecto que la empresa, a priori, quiere abordar (salud, educación, explotación laboral infantil, embarazo adolescente, violencia, participación, etc.).
- Una vez listados los posibles socios, identifique el tipo de proyectos que llevan a cabo teniendo en cuenta los 3 Pilares de la PDN y los derechos económicos, sociales o culturales que contemplan sus actividades.
- En función de este relevamiento priorice a sus posibles socios atendiendo a cómo contribuyen a garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Tenga en cuenta también, cómo se encuentran representados sus intereses y el grado de participación que tienen en los proyectos
- Contacte a sus posibles socios, exprese sus intenciones y escuche sus opiniones.

**Cumplimentados estos pasos, la alianza gestora del proyecto podrá quedar constituida por aquellas organizaciones que se hayan elegido mutuamente en función de afinidades, capacidades operativas, disponibilidad de recursos, etc.; pudiendo integrar nuevos socios una vez comenzado el proyecto.**

Adaptado del Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés – Accountability 2006.



sultar a grupos específicos de niños, niñas y adolescentes a fin de conocer sus opiniones y de incorporar su propia voz en el proyecto. En esta etapa la empresa puede aplicar su conocimiento previo sobre el entorno en el cual se llevará a cabo la iniciativa, apelar a sus relaciones laborales e institucionales a fin de recabar información, consultar a expertos en la materia y, valerse de los métodos de mapeo de públicos de interés y de recolección de información que generalmente utiliza.

Entre los posibles socios del proyecto, seguramente estarán presentes representantes del municipio, del gobierno provincial o el nacional; dirigentes o profesores de algunas escuelas de la zona de intervención (o representantes de la comunidad educativa a nivel general); alumnos/as; asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales; grupos de padres; y niños/as de la comunidad.

La alianza que resultará de la mutua elección de los socios podrá formali-

zarse, o no, en un convenio, dependiendo de los deseos de las partes que la conforman. El departamento de Legales, o los asesores jurídicos de la empresa podrán colaborar con este proceso.

## **Etapa 2: Análisis situacional**

Una vez conformada la alianza gestora del proyecto, es tiempo de comenzar a trabajar. En primer lugar, será necesario **detectar el aspecto específico en el que se incidirá (los derechos vulnerados)**, para luego definir, en la etapa de diseño del proyecto, **de qué manera se contribuirá a garantizar esos derechos**. Estas dos preguntas guiarán el accionar de la empresa durante todo el ciclo de vida del proyecto, por lo que resulta fundamental abordarlas en profundidad.

*¿En qué aspecto se va a incidir?  
Identificación de los derechos vulnerados: diagnóstico participativo*

Siendo cada niño/a, cada comunidad y cada situación diferente del resto de niños/as, comunidades y situaciones, no será posible establecer, a priori, las áreas o aspectos que necesitan ser abordados en el proyecto, lo que determina la necesidad de realizar, conjuntamente con el resto de socios, un análisis de la situación actual que permita identificar **dónde estamos**, para luego definir **adónde queremos ir**.

Para saber **dónde estamos** se puede comenzar por analizar estadísticas sobre las condiciones de los niños, niñas y adolescentes en esa comunidad/territorio específico, atendiendo a cuestiones relativas a la salud, a los niveles de escolarización, a posibles situaciones de explotación infantil, a los índices de embarazo adolescente, violencia, participación, entre otros muchos aspectos. La ilustración que se presenta más abajo muestra posibles fuentes que pueden orientar la identificación de los principales derechos vulnerados.



## Etapa 2: Análisis Situacional y la CDN. Aspectos a tener en cuenta

- ¿Ha identificado, a través del uso de estadísticas o de consultas a agentes especializados, los derechos económicos, sociales y culturales vulnerados en la comunidad?
- ¿Ha priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en los que la alianza desea trabajar?
- ¿La/s posible/s área/s de acción de la alianza contribuyen a garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de los niños, niñas y adolescentes que son actualmente vulnerados?
- ¿Se consideraron problemáticas que afectan a colectivos de la infancia tradicionalmente marginados?
- Al momento de la toma de decisiones ¿Se tomó en cuenta el interés superior del niño?
- Durante la elaboración del diagnóstico participativo ¿Se facilitó la participación de los niños, niñas y adolescentes cuyos derechos se debe garantizar?

Al finalizar esta etapa debe haber:

- Identificado los derechos de niños, niñas y adolescentes que son vulnerados en la comunidad/grupo en el que la alianza desea desarrollar el proyecto.**
- Priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en función de los derechos económicos, sociales o culturales que se deben garantizar.**

Una vez realizada esta primera aproximación a la realidad, se estará en condiciones de identificar los principales derechos vulnerados. Si se parte de la individualidad de cada niño/a, comunidad y situación, resultaría contradictorio establecer las áreas de intervención del proyecto antes de conocer cuáles son las problemáticas específicas que afectan a este grupo en particular.

Ahora bien, el hecho de contar con esta información no supone estar en condiciones de decidir, unilateralmente, cuál de estos aspectos merece ser atendido con más urgencia, pues no es la empresa la que experimenta estas problemáticas día a día.

Será necesario generar procesos de diálogo entre los socios de la alianza –de la cual los niños, niñas y adolescentes forman parte– y priorizar las áreas de acción en función de sus propias expectativas y necesidades.

Llegados a este punto, ya sabemos donde estamos, por lo que estamos en

condiciones de decidir adónde queremos ir.

### **Etapa 3: Establecimiento de prioridades y objetivos. Elaboración del plan de trabajo**

Aquí será necesario definir de qué manera se incidirá en el problema. Para ello, se debe elaborar un plan detallado en donde se establezcan los objetivos, las metas y las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos que se hayan establecido. Convoque a quienes tienen la responsabilidad en la empresa del planeamiento estratégico para que colaboren en esta etapa.

El plan podrá responder a este proyecto específico o podrá insertarse en un cuerpo más amplio de acciones que desarrolla la empresa en el campo de lo social. En ambos casos, contar con una planificación a mediano/largo plazo permitirá el diseño de activida-

des que guarden relación entre sí, que respondan a la misión y visión de la empresa, apoyándose en las capacidades que distintas áreas de la empresa puedan aportar a su implementación, así como las de los aliados en el proyecto.

#### **Elaboración del plan de trabajo**

Para poder elaborar un plan con objetivos y actividades que respondan verdaderamente a la situación problema que les dio origen –complementando las políticas en curso y evitando superposiciones innecesarias– será preciso, como primera medida, verificar qué otras iniciativas –de origen público, privado o intersectoriales– están siendo actualmente desarrolladas.

Una vez realizado ese análisis, será menester conocer qué debería estar haciendo el Estado para solucionar tales problemáticas, atendiendo al marco legislativo.



Así, mientras que el análisis de las políticas en curso permitirá potenciar intervenciones que ya se están llevando a cabo y no solapar actividades en áreas que están siendo atendidas; el de las acciones que debería desarrollar el Estado (marco legislativo) posibilitará incidir sobre los agentes de la Administración Pública para garantizar el cumplimiento de tales deberes.

Tal como ya se mencionó, la metodología de Programación de Derechos del Niño ofrece un modelo de intervención que combina aspectos de respuesta inmediata con acciones a mediano y largo plazo.

**Sobre la base de este modelo se podrán delinear los objetivos del proyecto**, lo que implica transformar el listado de derechos vulnerados prioritarios elaborado durante el diagnóstico participativo en metas a alcanzar.

La metodología del árbol de problemas y el árbol de objetivos puede facilitar este proceso.

**Veamos un ejemplo práctico de un proyecto que aborda el grave problema de la explotación sexual infantil y adolescente.**

Nos basaremos en un caso empresarial de ISE concreto: el de **Atlantica Hotels International (AHI) de Brasil**<sup>8</sup>.

En Brasil, la actividad hotelera es una de las más importantes del sector turístico. Hay aproximadamente 2.600 hoteles en todo el territorio de ese país; y de esa cantidad, cerca de 200 pertenecen a cadenas nacionales e internacionales.

Lamentablemente, la explotación sexual infantil y adolescente ha ido en

---

<sup>8</sup> Práctica relatada en la publicación "Buenas prácticas empresariales: casos exitosos para la prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes en América Latina", Save the Children Suecia, 2007.

**Pilar I:  
Acciones directas  
sobre derechos  
vulnerados**

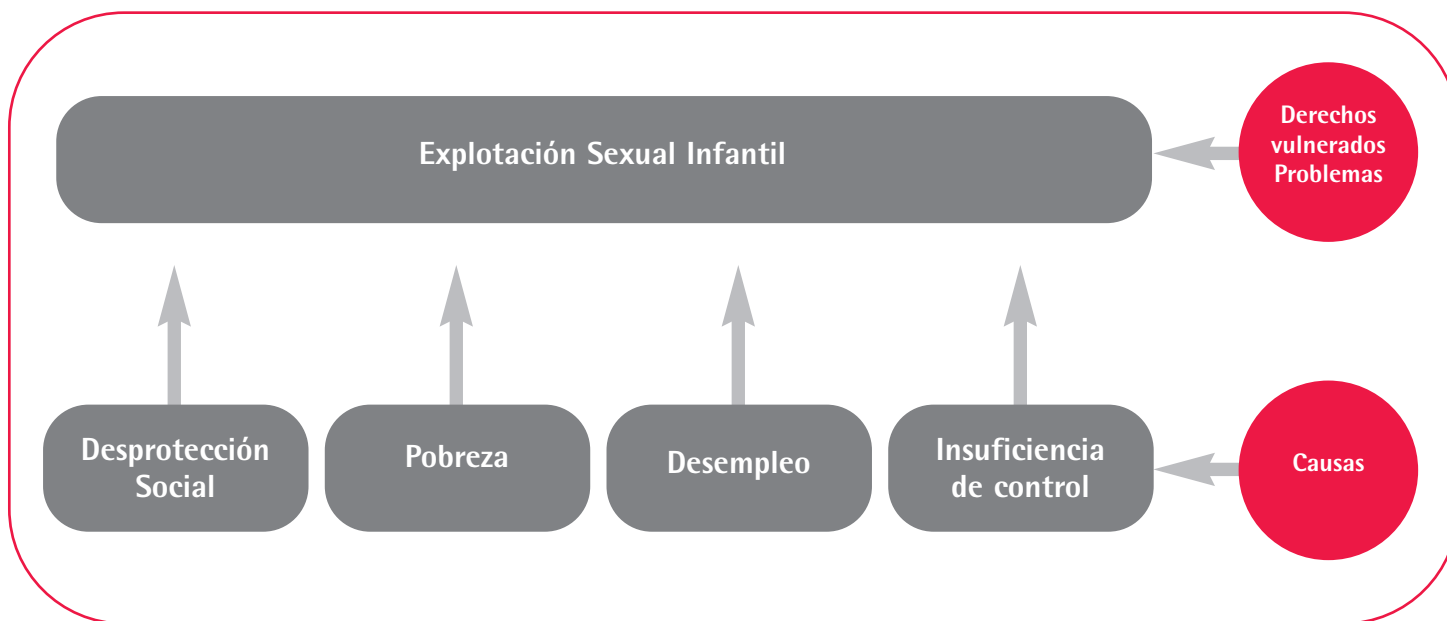
**Pilar II:  
Acciones para  
reforzar  
estructuras y  
mecanismos  
(incidencia)**

**Pilar III:  
Fortalecimiento  
de las capacidades  
de apoyo a niños  
y adolescentes  
de la comunidad  
y la sociedad civil**

aumento en los últimos años, suscitando la preocupación de las autoridades políticas de todos los sectores, incluido el del turismo, que vienen desarrollando políticas que buscan promover la protección de la infancia mediante el impulso de acciones de responsabilidad social empresarial, el trabajo intersectorial y la descentralización.

Entre las causas principales de este flagelo se han identificado la desprotección social de los niños, niñas y adolescentes, el desempleo, la insuficiencia de los mecanismos de control por parte de la administración pública y la pobreza.

A través del uso del **árbol de problemas**, se puede graficar esta problemática de la siguiente forma:







Si transformamos esta imagen en negativo (las causas del problema) en metas a cumplir, estaremos estableciendo los fines de nuestro proyecto; transformando los derechos vulnerados/problemas en objetivos, y sus causas en medios para llegar al cumplimiento de tales objetivos. Habitualmente, los proyectos y programas se basan en la definición de un **objetivo general**, que apunta a generar un proceso de transformación social en determinadas áreas (educación, salud, etc.) y **que se concreta** en la enunciación de uno o varios **objetivos específicos**; que constituyen pasos tendientes a la consecución del objetivo general.

Siguiendo con nuestro ejemplo práctico, sobre la base de la situación problemática identificada, en el año 2004, la cadena AHI inició un acercamiento con el Instituto WCF-Brasil para dar paso a la formación de una alianza estratégica que perseguía, como **objetivo general**, promover el turismo sostenible y emprender acciones en favor de la prevención y erradicación

de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes.

El Instituto WCF-Brasil es la representación brasileña de la World Childhood Foundation, creado en 1999 por la Reina Silvia de Suecia. Tiene su sede en São Paulo y su objetivo final es romper el ciclo de violencia heredado por niños, niñas y adolescentes brasileños, para que se desarrollen como ciudadanos dignos, productivos y felices.

Enfocándose principalmente en los temas de violencia sexual, desarrolla programas que enfatizan la movilización social, el fortalecimiento de la autoestima y la estructuración de proyectos de vida para jóvenes en situación de riesgo.

Una vez conformada la alianza, el primer paso fue abocarse a la **planificación**. Para ello, se formó un Grupo de Trabajo con representantes del Instituto WCF-Brasil y colaboradores de AHI. El primer objetivo del Grupo de Trabajo fue contar con una planificación estratégica que permitiera divulgar la causa de AHI contra la explotación sexual infantil y adolescente de una manera clara y coherente con la visión de la empresa. De esta planificación resultaron tres grandes estrategias:

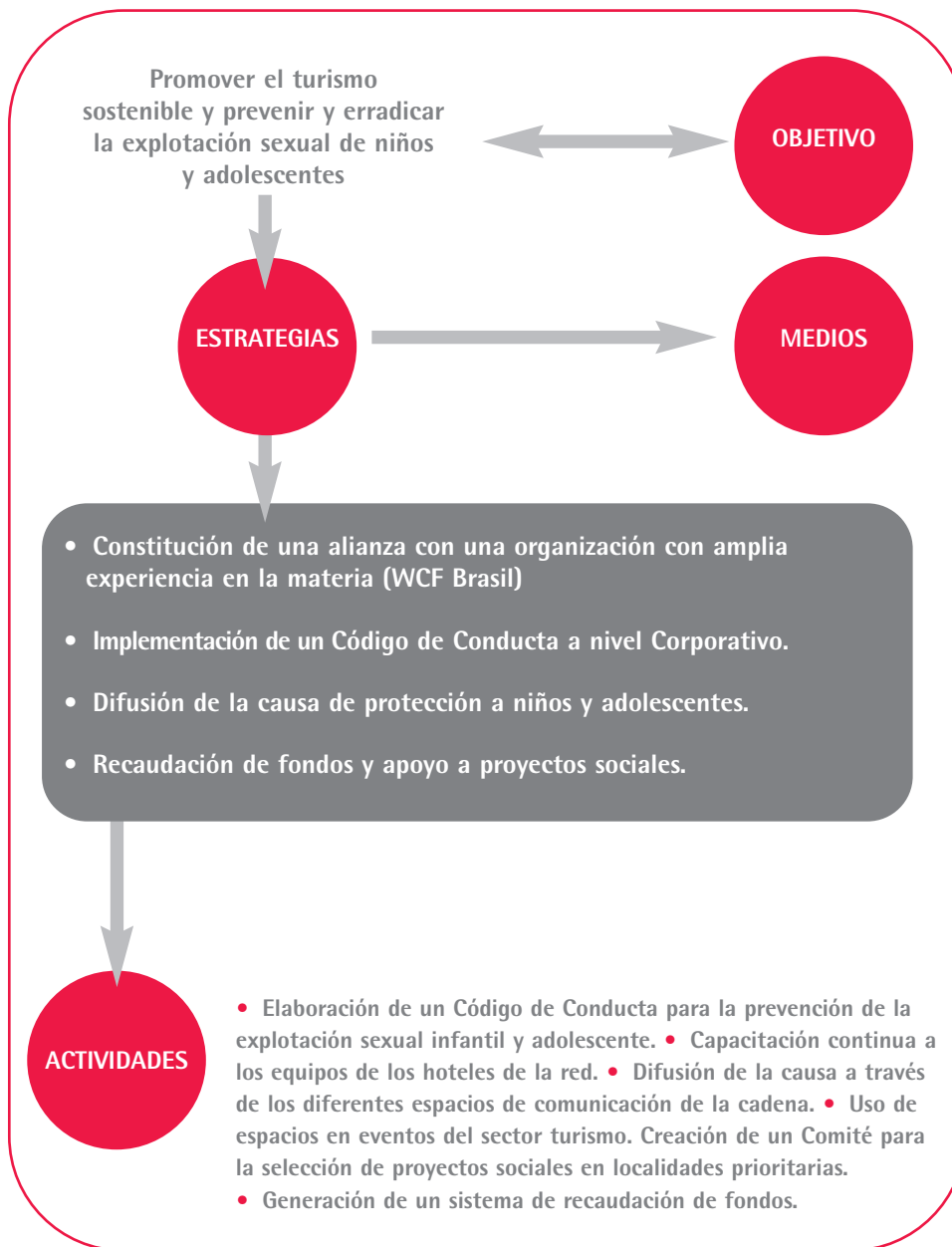
1. Implementar un Código de Conducta a nivel Corporativo.
2. Difundir la causa de protección a niños, niñas y adolescentes.
3. Recaudar fondos y apoyar proyectos sociales.

Finalmente, sobre la base de esta estrategia consensuada entre los socios de la alianza, se diseñaron las actividades que llevarían al logro del objetivo planteado<sup>9</sup>:

- La elaboración del Código de Conducta para la prevención de la explotación sexual infantil y adolescente para la cadena hotelera AHI.
- La capacitación continua a los equipos de los hoteles de la red.
- La difusión interna de la causa a través de los diferentes espacios comunes y soportes de comunicación con los que cuenta la cadena.
- El uso de espacios en eventos del sector turismo para promover la causa.
- La convocatoria de un Comité para la selección de proyectos sociales en localidades prioritarias.
- El establecimiento de un sistema de recaudación de fondos para apoyar proyectos sociales de ONGs dirigidos a la capacitación y generación de ingresos a fin de prevenir la explotación sexual infantil y adolescente.

---

<sup>9</sup> Para conocer más detalles sobre esta experiencia y otras, diríjase a la publicación "Buenas prácticas empresariales: casos exitosos para la prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes en América Latina", Save the Children Suecia, 2007.



Según la experiencia hasta aquí relatada, el árbol de objetivos quedaría estructurado tal como se muestra en el cuadro de la izquierda.

Así, se puede observar que el proceso de planificación radicó en transformar –de manera analítica y consensuada– la situación problemática identificada en un conjunto de metas a cumplir, estableciendo a su vez las estrategias y actividades que posibilitarán arribar a su cumplimiento.

Cabe destacar los principales logros a los que arribó el proyecto:

- 2.500 colaboradores de la cadena de involucraron en la causa.
- 1.700 funcionarios fueron capacitados para adoptar medidas prácticas para prevenir la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.
- Mediante diversos mecanismos se generaron recursos para apoyar pro-

yectos de ONGs dirigidos a la producción, distribución y venta de productos fabricados por adolescentes en riesgo.

El ejemplo muestra un mecanismo concreto destinado a facilitar el establecimiento de prioridades y metas a alcanzar.

A continuación, se presentan algunos consejos prácticos que facilitarán la definición de objetivos alcanzables<sup>10</sup>:

- Lograr que las expresiones y verbos utilizados indiquen claramente los compromisos asumidos por la empresa/alianza sobre la base de una conducta, en principio, medible y observable. Por ejemplo, los objetivos definidos en términos de "impulsar" o "promover" son susceptibles de varias interpretaciones, mientras que "aumentar", "abastecer" y "disminuir" son acciones específicas.
- Especificar un sólo resultado o producto para cada acción/actividad concreta.

### Etapa 3: Establecimiento de prioridades y objetivos. Elaboración del plan de trabajo

- Identifique las políticas y/o programas en curso relacionados con el área de intervención del proyecto.
- Analice las acciones que debería, según lo especifica la legislación aplicable, estar desarrollando el Estado.
- Confeccione un árbol de problemas.
- Confeccione un árbol de objetivos.
- Defina las metas a alcanzar y las actividades que se implementarán en pos de la consecución de los objetivos planteados, teniendo en cuenta –según el diagnóstico realizado– las acciones directas que ejecutará el proyecto sobre los derechos vulnerados (Pilar I); las acciones de incidencia que se llevarán a cabo para reforzar estructuras (Pilar II) y las acciones de fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y de la sociedad civil (Pilar III).

**Al finalizar esta etapa debe haber:**

- Elaborado el Plan de Trabajo**

10 Guía de Planificación y Evaluación para Agentes de Desarrollo Local, Instituto de Desarrollo Regional, 2004.



- Establecer el período temporal previsto para la consecución de los objetivos. En cualquier planificación es conveniente especificar el tiempo esperado para el logro de los objetivos y resultados.

### **Etapas 4 y 5: Implementación, monitoreo y evaluación**

La etapa de implementación supone llevar a la práctica el plan de trabajo.

Para ello, será necesario acordar, entre los socios de la alianza, qué actividades deberá desarrollar cada uno; procurando guardar relación con las capacidades específicas de cada socio en particular. Aquí la empresa podrá contribuir activamente aportando recursos y toda su capacidad de gestión orientada a resultados. Asimismo, podrá promover el voluntariado corporativo entre sus funcionarios y empleados a fin de poder transferir y aportar su "saber hacer" para el logro de los objetivos y metas planteadas en la iniciativa.

Siempre hay que tener presente que la **participación de los niños, niñas y adolescentes durante la ejecución de las actividades** será crucial, pues es el proceso y no los resultados lo que garantiza la transferencia de capacidades.

El monitoreo y la evaluación son procesos que, generalmente, están asociados a la fase final del proyecto. Sin embargo, la realización de una evaluación a medio camino de la fase de implementación aportará información invaluable que permitirá corregir posibles desviaciones y avanzar a paso firme hacia el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, expertos de la empresa pueden colaborar con los miembros de la alianza en el diseño de un tablero de control específico para el proyecto y ayudar a procesar la información.

Es bueno tener en cuenta que **al hablar de evaluación de un proyecto se hace referencia a su valoración**, pudiendo focalizarse en el diseño del proyecto, en los mecanismos de gestión implementados, en la eficiencia en el uso de los

recursos o en los propios efectos de las actividades respecto del grado de consecución de los objetivos planteados. Esta diversidad de aspectos en los que puede centrarse la evaluación, conlleva la existencia de una pluralidad de motivaciones para evaluar: apoyar la toma de decisiones, fomentar la transferencia de buenas prácticas, rendir cuentas a los financiadores, generar procesos de aprendizaje, mejorar la gestión, promover la participación, legitimar el proyecto, corregir desviaciones, entre muchas otras. En todas ellas, la empresa podrá aportar su capacidad.

Independientemente de estas motivaciones, será preciso que, como alianza, se pueda definir participativamente **qué se quiere saber con la evaluación**; pues esta pregunta determinará los datos que se necesitan recolectar, las técnicas que deben utilizarse para recabarlos y los usos que se dará a la información obtenida.

Para la recolección de la información que posteriormente valorará la eva-

luación, será necesario diseñar un sistema de seguimiento o monitoreo, que permita recabar sistemáticamente información sobre los progresos realizados por un proyecto o programa a lo largo del tiempo. En este sentido, y para evitar confusiones, importa destacar que, mientras el **monitoreo informa**; la **evaluación valora**.

Asimismo, será necesario elaborar indicadores (físicos y financieros) que pongan de manifiesto el estado de avance de los objetivos así como los progresos realizados en la gestión del programa.

Independientemente de las metodologías que se utilicen para llevar a cabo la evaluación, será fundamental atender no sólo a los resultados del proyecto (que por lo general son expresiones cuantitativas e inmediatas), sino también a sus impactos; es decir, a los efectos a largo plazo que las acciones desarrolladas producen en la vida de los niños, niñas y adolescentes. Para ello, tendrá que pasar un tiempo desde la finalización de las actividades; pues



## Indicadores

Los indicadores son **expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad** objeto de estudio y constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información. Sin embargo, muestran sólo aspectos parciales de las variables que se pretenden medir. Por ello, aunque resulta más útil tener una medida que carecer de cualquier estimación o parámetro de valoración, ningún indicador es completo ni perfecto.

Consecuentemente, es necesario definir una "batería de indicadores" que recoja exhaustivamente todos los aspectos fundamentales de la acción y aporte una visión global de la misma. No se puede establecer taxativamente el número óptimo de indicadores que deben definirse para hacer el seguimiento ya que depende de la especificidad de la actividad que se quiere analizar.

### Tipos de indicadores:

**a) De realización.** Sirven para medir la ejecución financiera y física de las acciones del programa:

- Los de carácter **financiero** siguen los gastos en que se incurre en el proceso de realización de una acción.
- Los indicadores **físicos** reflejan el estado de avance o de ejecución física.

Estos indicadores se formulan tomando como referencia los objetivos y actividades previstas en el proyecto y el presupuesto disponible para su ejecución. Las fuentes de información para su diseño son los documentos preexistentes sobre el proyecto y las memorias de ejecución que elabore la alianza gestora.

**b) De resultado.** Cuantifican los productos generados como consecuencia de las acciones realizadas, es decir, miden los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento que la realización de una acción consigue.

**c) De impacto.** Registran la incidencia del programa a evaluar sobre sus objetivos específicos y globales y sobre la población objetivo.

Los indicadores de impacto se formulan sobre la base de los objetivos específicos y globales establecidos en el programa, siendo la fuente de información básica, al igual que en los casos anteriores, el material documental disponible. Para determinarlos, será necesario emplear técnicas participativas que propicien la reflexión sobre el impacto de las acciones en los niños, niñas y adolescentes, tales como los grupos de discusión.

Fuente: Guía para la evaluación de políticas públicas, Instituto de Desarrollo Regional, España, 2004.

se trata de cambios que no se presentan de manera inmediata.

Cuando se hace referencia a los efectos a largo plazo que las acciones desarrolladas producen en la vida de los niños, niñas y adolescentes, se está preguntando si el proyecto contribuyó a evitar que las vulneraciones de los derechos identificadas al inicio ya no se produzcan, revirtiendo las causas de tales vulneraciones. En este aspecto, las acciones de incidencia en políticas públicas o en los procesos legislativos, y la generación de capacidades locales habrán sido de fundamental importancia.

Resulta relevante destacar la importancia de discutir, con todos los socios de la alianza, las conclusiones de la evaluación, consultar a niños, niñas y adolescentes e incorporar las lecciones de la experiencia; en tanto se trata de información crucial para redireccionar las actividades del proyecto o para guiar futuras intervenciones.

## Etapas 4 y 5: Implementación, monitoreo y evaluación

- Acuerde y asigne entre los socios de la alianza las actividades que cada uno ejecutará; procurando guardar relación con las capacidades específicas de cada socio en particular.
- Ponga en marcha la ejecución del proyecto.
- Elabore/encargue el diseño de un sistema de monitoreo o seguimiento.
- Elabore / encargue el diseño de una batería de indicadores en función de lo que se quiere saber de las características del proyecto, cómo se contribuyó a evitar las vulneraciones de derechos que se identificaron (Pilar I); como se logró incidencia en políticas públicas (Pilar II) y qué se hizo en cuanto a la generación de capacidades locales (Pilar III).
- Recabe y analice los datos de monitoreo, resultados e impactos del proyecto.
- Comparta sus resultados y lecciones.

**Al finalizar esta etapa debe haber:**

- Ejecutado el plan de trabajo.
- Realizado su monitoreo y evaluación en función de los objetivos propuestos y compartido los resultados.
- Capitalizado las lecciones aprendidas para redireccionar ajustes al proyecto o realizar futuras intervenciones.



La PDN y el  
Ciclo de Vida del Proyecto:  
**Tabla resumen**

**Etapas del  
ciclo de vida  
del proyecto**

- 
- 1 Identificación de los socios del proyecto
  - 2 Análisis situacional
  - 3 Establecimiento de prioridades y objetivos
  - 4 Implementación
  - 5 Monitoreo y evaluación

## Etapa 1: Identificación de los socios del proyecto

- Realice un listado preliminar de aquellas organizaciones que, en su opinión, tienen algo que decir en la temática de la infancia y la adolescencia; especialmente respecto del tipo de proyecto que la empresa, a priori, quiere abordar (salud, educación, explotación laboral infantil, embarazo adolescente, violencia, participación, etc.).
- Una vez listados los posibles socios, identifique el tipo de proyectos que llevan a cabo teniendo en cuenta los 3 Pilares de la PDN y los derechos económicos, sociales o culturales que contemplan sus actividades.
- En función de este relevamiento priorice a sus posibles socios atendiendo a cómo contribuyen a garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Tenga en cuenta también, cómo se encuentran representados sus intereses y el grado de participación que tienen en los proyectos
- Contacte a sus posibles socios, exprese sus intenciones y escuche sus opiniones.

**Cumplimentados estos pasos, la alianza gestora del proyecto podrá quedar constituida por aquellas organizaciones que se hayan elegido mutuamente en función de afinidades, capacidades operativas, disponibilidad de recursos, etc.; pudiendo integrar nuevos socios una vez comenzado el proyecto.**

Adaptado del Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés – Accountability 2006.

La PDN y el Ciclo de Vida del Proyecto:

## Tabla resumen

(Continuación)



### Etapa 2: Análisis Situacional y la CDN. Aspectos a tener en cuenta

- ¿Ha identificado, a través del uso de estadísticas o de consultas a agentes especializados, los derechos económicos, sociales y culturales vulnerados en la comunidad?
- ¿Ha priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en los que la alianza desea trabajar?
- ¿La/s posible/s área/s de acción de la alianza contribuyen a garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de los niños, niñas y adolescentes que son actualmente vulnerados?
- ¿Se consideraron problemáticas que afectan a colectivos de la infancia tradicionalmente marginados?
- Al momento de la toma de decisiones ¿Se tomó en cuenta el interés superior del niño?
- Durante la elaboración del diagnóstico participativo ¿Se facilitó la participación de los niños, niñas y adolescentes cuyos derechos se debe garantizar?

Al finalizar esta etapa debe haber:

- Identificado los derechos de niños, niñas y adolescentes que son vulnerados en la comunidad/grupo en el que la alianza desea desarrollar el proyecto.
- Priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en función de los derechos económicos, sociales o culturales que se deben garantizar.

### **Etapa 3: Establecimiento de prioridades y objetivos. Elaboración del plan de trabajo**

- Identifique las políticas y/o programas en curso relacionados con el área de intervención del proyecto.
- Analice las acciones que debería, según lo especifica la legislación aplicable, estar desarrollando el Estado.
- Confeccione un árbol de problemas.
- Confeccione un árbol de objetivos.
- Defina las metas a alcanzar y las actividades que se implementarán en pos de la consecución de los objetivos planteados, teniendo en cuenta –según el diagnóstico realizado– las acciones directas que ejecutará el proyecto sobre los derechos vulnerados (Pilar I); las acciones de incidencia que se llevarán a cabo para reforzar estructuras (Pilar II) y las acciones de fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y de la sociedad civil (Pilar III).

**Al finalizar esta etapa debe haber:**

- Elaborado el Plan de Trabajo**

La PDN y el Ciclo de Vida del Proyecto:

## Tabla resumen

(Continuación)



### Etapas 4 y 5: Implementación, monitoreo y evaluación

- Acuerde y asigne entre los socios de la alianza las actividades que cada uno ejecutará; procurando guardar relación con las capacidades específicas de cada socio en particular.
- Ponga en marcha la ejecución del proyecto.
- Elabore/encargue el diseño de un sistema de monitoreo o seguimiento.
- Elabore / encargue el diseño de una batería de indicadores en función de lo que se quiere saber de las características del proyecto, cómo se contribuyó a evitar las vulneraciones de derechos que se identificaron (Pilar I); como se logró incidencia en políticas públicas (Pilar II) y qué se hizo en cuanto a la generación de capacidades locales (Pilar III).
- Recabe y analice los datos de monitoreo, resultados e impactos del proyecto.
- Comparta sus resultados y lecciones.

Al finalizar esta etapa debe haber:

- Ejecutado el plan de trabajo.
- Realizado su monitoreo y evaluación en función de los objetivos propuestos y compartido los resultados.
- Capitalizado las lecciones aprendidas para redireccionar ajustes al proyecto o realizar futuras intervenciones.

# Consideraciones finales

*"Afirmar que todos los niños, niñas y adolescentes tienen derechos es una verdad que pocas personas se atreverían a cuestionar. Pero expresada así, no deja de ser una abstracción a menudo relegada a los entendidos en leyes o a expertos en derechos humanos. Sin embargo, como miembros de una sociedad donde conviven adultos y niños/as debemos prestar atención a ese enunciado y procurar integrarlo como un auténtico compromiso en nuestra vida cotidiana"<sup>11</sup>.*

A lo largo de este camino, hemos pretendido acercar al empresariado argentino algunas herramientas que posibilitarán la asunción de nuevos compromisos en materia de infancia y adolescencia.

En este recorrido, comenzamos explorando el estado de situación de la niñez y adolescencia en Argentina, llamando la atención sobre los principales problemas a abordar.

Asimismo, centramos la atención en las empresas y en el nuevo rol que el

escenario actual les asigna en materia de infancia y adolescencia; destacando a su vez algunas experiencias exitosas en el campo de la Inversión Social Empresaria.

Seguidamente, acercamos al lector, ámbitos e ideas concretas respecto de posibles áreas de intervención; complementando la información teórica con casos reales de empresas argentinas que ya están trabajando por niños, niñas y adolescentes.

Por último, presentamos un camino concreto que permitirá pasar de las palabras a la acción en iniciativas de inversión social empresaria relacionadas con la promoción de los derechos de la infancia.

Nuestro mayor deseo es que esta publicación constituya una herramienta al servicio de la transformación social, canalizando los saberes y capacidades del empresariado hacia el logro de una vida digna para niños, niñas y adolescentes.



---

<sup>11</sup> UNICEF, "La Convención en tus manos", página 11.

# Bibliografía

ACCOUNTABILITY, UNITED NATIONS ENVIROMENT PROGRAMME, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA Inc. Edición Castellana Telefónica e Instituto Noos (2006) Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

CARDOZO BRUM. M. (2003) Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la RSE. La Alianza Global Jus Semper.

ComunicaRSE y NEDER, ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN CREATIVA. Estudio de Opinión Pública sobre RSE 2005.

COMISION NACIONAL PARA LA ERRADICACION DEL TRABAJO INFANTIL (CONAETI), perteneciente al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, disponible en [www.trabajo.gov.ar/conaeti/](http://www.trabajo.gov.ar/conaeti/)

CONVENCIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO, disponible en [www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc_sp.htm)

FUNDACIÓN ARCOR, FUNDACIÓN C&A, SAVE THE CHILDREN, UNICEF. (2006) Inversión Social Privada en Infancia y Adolescencia en Argentina.

FUNDACIÓN ARCOR – PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA. (2007) Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. Argentina 2006: Condiciones de vida de la niñez.

FUNDACIÓN ARCOR – PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA. (2006) Tercer Informe del Barómetro de la Deuda Social para el periodo 2004-2006.

FUNDACION ARCOR – UNICEF (.....) Una nueva mirada. Escuchando sus voces.

FUNDACION ARCOR (2007) Revista "En Cursiva" Año 2, N° 2 Nro. 3 – noviembre de 2007

INSTITUTO ETHOS – FUNDACIÓN ABRINQ pelos direitos da crianca. 2000 O que as empresas podem fazer pela crianca e pelo adolescente. Brasil

IARSE. (2005) Tomando perspectivas para promover la RSE en Latinoamérica y el Caribe, Memoria del I y II Encuentro de Organizaciones Promotoras de la Responsabilidad Social Empresaria en América Latina y el Caribe vinculadas a la Fundación W. K. Kellogg.

IARSE (2003) Inversión Social Privada en Educación. Programa Juntos por la Educación. Fundación Arcor, Fundación InterAmericana, Fundación Minetti,

IARSE/ETHOS. (2007/2008) Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria (Guía de autoaplicación y evaluación en materia de responsabilidad empresaria).

IERAL, FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA. 2004¿Qué tan importante son las Mipymes?

INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL. Sevilla, España (2004) Guía para la evaluación de políticas públicas.

INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL. Sevilla, España (2004) Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC) –[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)–

KUFLAS, MARTIN. (2007) Las PyMEs de cara al futuro. Secretaría de Industria, Comercio y de la PyME, Ministerio de Economía y Producción de la Nación.

LOZANO, JOSEPH M. (2006) De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS). ESADE. España

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN y UNICEF. (2006) Gasto público dirigido a la niñez en la Argentina, 1995–2005.



OIT, INDEC y MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACIÓN. (2006) Infancia y adolescencia: trabajo y otras actividades económicas. Primera Encuesta. Análisis de Resultados de cuatro sub-regiones de la Argentina. Ed. Miños y Dávila.

PALADINO, M.; MILBERG, A. y SANCHEZ IRIONDO, F. (2006) Emprendedores sociales y empresarios responsables. Ed. Temas Buenos Aires

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. Objetivos Desarrollo del Milenio. Informe de progreso 2005-2006.

UNICEF (2006) Respuestas del Estado ante la Crisis en Argentina

UNICEF, FUNDACIÓN ARCOR. Gasto Público dirigido a la Niñez y Adolescencia en la Provincia de Córdoba, 2000-2004

SAVE THE CHILDREN SUECIA (2007) Buenas prácticas empresariales: casos exitosos para la prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes en América Latina.

SAVE THE CHILDREN (2005) Programación de los Derechos del Niño, Segunda Edición.

SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS DE LA NACIÓN-UNICEF Privados de Libertad. Argentina 2006

UNICEF (2007) Estado Mundial de la Infancia 2006 Excluidos e Invisibles. <http://www.unicef.org/spanish/sowc06/>

UNICEF y CEPAL (2006) Efectos de la Crisis en Argentina. Las políticas del Estado y sus consecuencias para la Infancia. Documento de Difusión (2006)

# Listado de casos

Bodegas y Viñedos Crotta

Doncel

Empresarios por la Educación

Fundación Minetti

La Voz del Interior y Cadena 3

Restaurante La Marchigiana

Telefónica (EducaRed)

Tienda El Mago S.A.

TNT Argentina

Zurich

# Guía de fuentes

**Fundación Arcor** ([www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)): Creada en 1991 por el Grupo Arcor como expresión de la responsabilidad social heredada por los fundadores de la empresa. Su misión es la de "contribuir para que la educación sea un instrumento de igualdad de oportunidades para la infancia".

**Save The Children** ([www.scslat.org](http://www.scslat.org) y [www.savethechildren.es](http://www.savethechildren.es)): Interviene en más de 100 países. Trabaja para mejorar la vida de los niños, luchando por sus derechos y por conseguir mejoras inmediatas y duraderas en las vidas de niños y niñas de todo el mundo.

**Fundación C&A** ([www.fundacioncya.org.ar](http://www.fundacioncya.org.ar)): Creada en 2001, su misión es "participar activamente del proceso de educación de niñas, niños y adolescentes, fortaleciendo estratégicamente a las organizaciones sociales aliadas y contribuyendo al desarrollo del Tercer Sector".

**UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la infancia** ([www.unicef.org/argentina](http://www.unicef.org/argentina)): Organismo de Naciones Unidas que tiene como misión garantizar la supervivencia, protección y desarrollo de todos los niños, niñas y adolescentes. Para cumplirla, colabora con los Estados y trabaja en conjunto con organizaciones de la sociedad civil, impulsando, entre otros aspectos, la protección y el mejoramiento de la inversión social dirigida a la infancia.

**IARSE – Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria** ([www.iarse.org](http://www.iarse.org)): Creado en 2002, tiene por misión la promoción y difusión del concepto y la práctica de la responsabilidad social, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua.

**INSTITUTO ETHOS – Brasil** ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)): es una organización no gubernamental creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a dirigir sus negocios de forma socialmente responsable.



