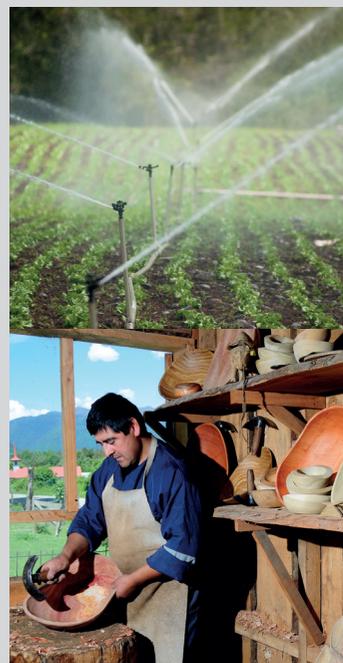


POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO

# RELACIONAMIENTO ENTRE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA, INDAP Y EMPRESAS RESPONSABLES



POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO

**“RELACIONAMIENTO ENTRE LA AGRI-  
CULTURA FAMILIAR CAMPESINA, INDAP  
Y EMPRESAS RESPONSABLES”**

Autores:  
Marina Hermosilla  
José Briones

## ÍNDICE

ABREVIACIONES Y SIGLAS .....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1.- INTRODUCCIÓN.....	18
2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	21
3.- MARCO CONCEPTUAL.....	24
3.1.- Aspectos generales, motivaciones, evolución, visión actual .....	24
3.2.- Las Empresas B .....	32
3.3.- Iniciativas globales de RSE.....	36
3.3.1 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales .....	36
3.3.2 Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) .....	38
3.3.3 Los 10 Principios del Pacto Global de la ONU .....	39
3.3.4 Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y Derechos Humanos .....	40
3.3.5 Norma ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social.....	41
3.3.6 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) .....	42
3.4.- La RSE como herramienta de desarrollo local .....	42
3.5.- RSE en Latino América y Chile .....	44
3.6.- Revisión de Casos de Responsabilidad Social Empresarial de Grandes Empresas en Chile .....	48
3.6.1 Codelco .....	48
3.6.2 Antofagasta Minerals (AMSA) .....	49
3.6.3 Banco BCI.....	50
3.6.4 Endesa Chile .....	51
3.6.5 Colbún .....	52
3.6.6 Forestal Mininco .....	53
3.6.7 Forestal Arauco.....	54
4.-LAS EMPRESAS, LA AFC Y EL INDAP: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LA RSE?.....	54
4.1.- Invitación a co-construir una política.....	54
4.1.1 El Comité de Diálogo Político y Social .....	54
4.1.2 Hitos del proceso de diálogo entre Indap y el Comité de Diálogo Político y Social.....	55

4.1.3 Algunas lecciones que surgen de la experiencia.....	60
4.2.- La AFC: un intento de comprender su visión y sus intereses en relación con la RSE .....	61
4.3.- Las empresas en Chile, su visión y sus intereses en relación a la RSE .....	63
4.4.- El INDAP, su visión y sus intereses en relación con la RSE.....	75
5.- HACIA UN MEJOR RELACIONAMIENTO ENTRE AFC, EMPRESAS RESPONSABLES E INDAP .....	78
5.1.- Los elementos de un triángulo armonioso entre AFC, Indap y Empresas Responsables.....	78
5.1.1 Principios y reglas básicos para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad .....	79
5.1.2 El facilitador como actor clave .....	79
5.1.3 Diferentes tipos de participación para objetivos diferentes .....	80
5.1.4 Dos casos exitosos de relacionamiento público-privado.....	81
5.2.- Recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e INDAP.....	86
5.2.1 Objetivos claros .....	86
5.2.2 Avanzar de manera individual pero coordinada con el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible.....	87
5.2.3 Instalar una Mesa de Trabajo.....	88
5.2.4 Seleccionar al Facilitador.....	89
5.2.5 Tipo de participación: Involucrar .....	90
5.2.6 Aspectos críticos y riesgos del modelo.....	91
5.3.- Sugerencias para mejorar algunas de las iniciativas analizadas .....	93
5.3.1 Confianza y presencia de facilitador .....	93
5.3.2 Organización de los agricultores .....	95
5.3.3 Flexibilidad.....	96
5.3.4 Visión de negocio .....	97
5.3.5 Gestión expedita .....	98
5.3.6 Evaluación de impacto .....	99
5.4.- Propuesta sobre directrices voluntarias a cumplir por las empresas para relacionarse con la AFC e INDAP. ....	99
5.4.1 Principios .....	100
6.- EXPLORACIÓN PARA ABRIR CONVERSACIONES CON NUEVAS EMPRESAS.....	103

BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXO 1 .....	109
ANEXO 2 .....	111
ANEXO 3 .....	130
ANEXO 4 .....	137
ANEXO 5 .....	149
ANEXO 6 .....	155

## ABREVIACIONES Y SIGLAS

AFC: Agricultura Familiar Campesina	ISE: Índice de Sostenibilidad Empresarial del Bovespa de Brasil
AMSA: Antofagasta Minerals S.A.	MOP: Ministerio de Obras Públicas
ASOEX: Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G	OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development
BITC: Business In The Community	OIT: Organización Internacional del Trabajo
CDP: Carbon Disclosure Program	ONG: Organización No Gubernamental
CMPC: Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones	ONU: Organización de las Naciones Unidas
CNR: Comisión Nacional de Riego	PFNM: Producto Forestal No Maderable
CONUPIA: Confederación Gremial de la Mediana, Pequeña, MicroIndustria, Servicios y Artesanado	PNC: Punto Nacional de Contacto de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores
CSR: Corporate Social Responsibility	PyME: Pequeña y Mediana Empresa
DJSI: Dow Jones Sustainability Index	RSE: Responsabilidad Social Empresarial
FEDEFRUTA: Federación de Productores de Fruta de Chile	SERVIU: Servicio de Vivienda y Urbanismo
FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional	SNA: Sociedad Nacional de Agricultura
FTSE4 Good: Financial Times Stock Exchange es el índice bursátil más importante del Reino Unido. FTSE4Good mide el comportamiento de las empresas que demuestran un fuerte desempeño en los aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo.	SOFOFA: Sociedad de Fomento Fabril
GRI: Global Reporting Initiative,	SONAMI: Sociedad Nacional de Minería
INFOR: Instituto Forestal	SSE: Sustainable Stock Exchanges
	Stakeholders: partes interesadas
	WBCSD: World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio busca aportar elementos para avanzar en la organización de una red de grandes empresas colaboradoras de INDAP y de la AFC, con un enfoque de nuevo trato y valor compartido. Este trabajo fue realizado por los expertos en RSE Marina Hermosilla y José Briones, contando con el apoyo financiero de la Fundación Ford y la colaboración técnica de RIMISP e INDAP.

Se ha ido instalando globalmente una conciencia que valora a la persona humana más allá de su condición de raza, color, situación económica, religión, género o cualquier otra consideración, y que ha permeado todos los ámbitos del quehacer humano. Ha permeado también a las empresas y a la forma en que se considera aceptable hacer negocios.

Muchos empresarios han realizado desde siempre acciones filantrópicas; pero no fue sino hasta fines del siglo diecinueve y comienzos del veinte en los Estados Unidos, que surgió la discusión respecto de la responsabilidad de los negocios de contribuir al desarrollo de la sociedad en general.

Sin embargo, el tema no salió de la elite y de la academia sino hasta la década de los 60, cuando surgieron escándalos relacionados con los efectos de la industria química en las cadenas tróficas y la información llegó a amplios sectores de la población gracias a los medios de comunicación que comenzaban a masificarse.

La creación de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos; el Pacto Global de las Naciones Unidas; la definición de Desarrollo Sostenible por las Naciones Unidas; la creación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible; las directrices de la OECD para las empresas que operan en países no miembros y las publicaciones de Porter y Kramer sobre “valor compartido”, son algunos de los hitos que nos muestran un hilo conductor de la evolución de la conciencia global respecto de los negocios y su rol en la sociedad.

Actualmente, las bolsas más importantes del mundo han desarrollado índices que permiten transparentar los más variados aspectos de la responsabilidad social corporativa y reportar bajo ciertos estándares está ampliamente difundido entre las grandes empresas de todo el mundo.<sup>1 Y 2</sup>

---

<sup>1</sup> Según información de RobecoSAM, el porcentaje de grandes compañías que reportaron aspectos materiales ambientales en sus reportes anuales subió de 8,8% a 15,3% entre 2008 y 2014; y de 5,3% a 8,9% en los aspectos materiales sociales en el mismo período.

<sup>2</sup> Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges. October 2014. Sponsored by Aviva; Standard & Poor's Ratings services; ACC: El 39% de las grandes compañías han hecho públicas sus emisiones de gases efecto invernadero a través del CDP.

La sociedad espera cada vez más de sus actores corporativos, no sólo de las empresas, sino también de los gobiernos, de los partidos políticos, de los profesores y muy especialmente de sus líderes. Este proceso se ve facilitado y potenciado por las herramientas que hoy en día tienen los ciudadanos para informarse y comunicarse: la internet y las redes sociales. Estas han puesto el poder de la comunicación masiva al alcance de los ciudadanos otorgándoles la posibilidad de informarse y de concertarse como nunca antes habían podido hacerlo.

Actualmente, los términos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad se usan indistintamente en los foros internacionales,<sup>3</sup> y se entienden como parte integral de los negocios donde el aporte a los accionistas se busca conjuntamente con el bienestar de los empleados -o colaboradores, como se les llama hoy en día- y de la sociedad en general. En este concepto amplio de Responsabilidad Social, los principios y valores de la sociedad cobran especial relevancia, y el aporte de las empresas hacia las comunidades en las que se insertan es la forma de relacionarse con la sociedad que los acoge.

En Chile, la discusión sobre inclusión social y la necesidad de mejorar la repartición de las ganancias entre el empresariado y sus trabajadores recién surgió en el año 2008, con el llamado del Presidente de la Conferencia Episcopal, Monseñor Alejandro Goic, en relación a la necesidad de crear un sueldo mínimo ético.

Esta discusión sobre inclusión social, sumada al mayor control social sobre las inversiones como consecuencia de una mayor sensibilidad del ciudadano y potenciada por el poder de las redes sociales, ha generado cierto interés en las empresas chilenas por abordar la “cuestión social” más allá de la tradicional filantropía.

Si bien los empresarios chilenos no se han caracterizado por liderar este tipo de cambios, son cada vez más las empresas en Chile que los implementan. Al principio, generalmente lo hacen como respuesta a lineamientos de sus matrices o a presiones de grupos de interés que son afectados por sus decisiones y actividades -tales como localidades vecinas- pero de esta forma, poco a poco, han ido permeando otros sectores y se han ido instalando ciertos conceptos y procedimientos que van cambiando la forma en que se hacen los negocios.

La RSE ha evolucionado en nuestro país de manera similar a como lo ha hecho en el resto del mundo, desde un concepto relacionado a la filantropía, hasta convertirse actualmente en parte de la estrategia de negocio. Es en este contexto que se ha hecho habitual que empresas se acerquen a Indap buscando un aliado que les ayude a insertarse en las comunidades locales.

---

<sup>3</sup> Ver [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Es por ello, que Indap propuso a las organizaciones campesinas representadas en el Comité de Diálogo Político y Social, trabajar en conjunto en el diseño de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables, y de un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables, con el objetivo de contribuir a una convivencia social armoniosa, a la vez que atraer y canalizar recursos y oportunidades hacia los territorios y las comunidades locales, considerando sus intereses y necesidades, de manera de aportar a su desarrollo y al mejoramiento de su calidad de vida.

Indap ve en el perfeccionamiento de estos vínculos entre empresas, comunidades y sector público una forma de apuntar hacia un modelo de sociedad más inclusivo y más equitativo, que permita generar nuevas dinámicas sociales, donde las empresas, las comunidades y los individuos se auto-organicen para hacer frente a los grandes desafíos ecológicos y sociales actuales, con el apoyo del Estado.

En este estudio se recabó, sistematizó y analizó información respecto de la evolución de la RSE en el mundo y en Chile; de diez iniciativas en las que existe interacción público-privada, así como el proceso de co-construcción de la política de relacionamiento entre AFC, Indap y empresas, que se quiso impulsar. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores de las diez iniciativas -tanto de la AFC, como de las empresas, ONGs y de los organismos públicos involucrados- para conocer sus intereses, expectativas, logros alcanzados, así como los problemas afrontados y los desafíos pendientes.

La conversación que se originó entre los dirigentes campesinos dejó de manifiesto una cierta desconfianza hacia las empresas y en sus intenciones, así como cierto temor a ser utilizados por éstas. Fueron recurrentes los argumentos relativos a la desigualdad de condiciones en que se sienten los dirigentes respecto de las capacidades de las empresas de contratar expertos para defender sus intereses y se repitió varias veces el argumento de que las empresas no pierden, que les interesa “lavar su imagen”, que “todos los conflictos ambientales los ganan las empresas” y el temor a aparecer entonces como cómplices de éstas en vez de defender los intereses de sus bases.

A medida que avanzaba el debate en dicha conversación, fueron surgiendo condiciones bajo las cuales eventualmente estarían dispuestos a participar, relacionadas con tener poder de decisión respecto de los requisitos que deberían cumplir las empresas y sus proyectos para ser consideradas como “empresa responsable”.

Algunos dirigentes manifestaron sentirse conflictuados porque, si bien les parecía hasta cierto punto razonable e incluso necesario hacer el intento de establecer diálogo para abrir puertas y avanzar hacia un país más justo e inclusivo, consideraban un riesgo ser utilizados por las empresas. La dicotomía entre aprovechar la *oportunidad* y los costos que ello pudiera implicar les resultaba complejo de resolver, considerando que la historia, decían, estaba en su contra.

Esta experiencia evidenció la necesidad de establecer confianzas entre los representantes campesinos y los empresarios para que estén disponibles a trabajar juntos.

Para analizar las relaciones existentes entre empresas y la AFC, se hizo foco en las grandes empresas que interactúan o podrían interactuar con la AFC y con INDAP, a fin de determinar cuáles serían sus requerimientos. En este contexto, se distinguieron tres tipos de grandes empresas:

**a) Grandes empresas que extraen recursos naturales**, tales como empresas mineras, eléctricas, forestales: son las que más amplia y profundamente incorporan la RSE en sus estrategias de negocio, tanto por su tamaño como porque los aspectos sociales y ambientales pasan a ser parte de los riesgos operacionales, así como por la necesidad de obtener y mantener la “licencia social para operar”.

Este tipo de empresas no destaca en los rankings de sustentabilidad<sup>4</sup>. Pareciera que, existiendo en estas empresas una real y cabal incorporación del concepto de RSE, en la práctica ello ha sido menoscabado o desdibujado por las situaciones de conflicto, configurando en los demás actores la percepción de que estas compañías despliegan esfuerzos de RSE sólo a fin de limpiar su imagen, invisibilizando y restando legitimidad social a los emprendimientos de RSE que pudieran haber sido iniciados o concluidos exitosamente.

Sin embargo, si la RSE es parte estratégica de su negocio y necesaria para obtener, recuperar o mantener la licencia social para operar; las acciones que se realizan son realmente significativas y se genera un círculo virtuoso entre la actividad empresarial y la comunidad.

Con todo, no se conoce de modo objetivo y formal cuánto y de qué forma estos programas han contribuido a los cambios posibles de observar, desde un punto de vista del desarrollo local. Este grupo de empresas afronta importantes desafíos para superar el déficit de credibilidad y confianza. Sin embargo, es probable que disfruten de ciertos grados de estos atributos en ámbitos muy locales; en particular, entre los beneficiados y su entorno más cercano. La percepción que la sociedad en general tiene respecto de estas empresas es desfavorable, impidiéndoles -o al menos haciéndoles muy difícil- validarse e interactuar con nuevos actores. Estas empresas requieren entablar relaciones de confianza y de largo plazo con múltiples actores, con el propósito de generar climas más favorables para dar continuidad a sus operaciones y/o para viabilizar la ampliación de sus negocios, materializando sus proyectos oportunamente y con el menor daño reputacional posible.

---

<sup>4</sup> Elaborados anualmente por PROhumana, Capital y La Segunda.

**b) Grandes empresas productoras y/o comercializadoras de alimentos o artesanías,** tales como supermercados, grandes tiendas, agroindustrias, exportadoras, entre otras. Con este tipo de empresas existiría un abanico mayor de posibilidades de interacción sobre la base del concepto de valor compartido, en la medida que los interlocutores resulten ser eslabones complementarios de una misma cadena de valor.

En el caso del retail en Chile, se trata de una industria de suministro de productos de consumo masivo<sup>5</sup>, tiene márgenes bajos y se caracteriza por buscar eficiencias operacionales orientadas a la permanente reducción de costos, todo lo cual la hace altamente competitiva. Estas características otorgan poco espacio para el desarrollo de acciones de RSE, a pesar de lo cual existen algunas que revisten cierto interés.

Con todo, existen tres tipos de productores que le interesan al retail: los que son capaces de abastecer una cantidad importante de uno o varios productos; los que se encuentran cercanos a sus puntos de ventas, otorgándoles con ello la posibilidad de ofrecer productos frescos a sus clientes; y los que entregan productos que les permiten diferenciarse, como es el caso de los productos gourmet.

En el caso de la agroindustria, su objetivo es obtener abastecimiento para sus plantas de productos. Tiene que competir con otros para obtener productos para su planta y la forma de competir es el precio que ofrece a los productores por sus productos, sumado a toda una variedad de alternativas de negociación que los haga atractivos: contratos de largo plazo; ofrecimientos de asesoría, de insumos, de premios por fidelidad, etc.

En el caso de la industria exportadora, como la del vino, la situación es diferente puesto que su mercado se encuentra en Europa y Estados Unidos, donde aspectos relacionados con la producción responsable y sustentable son no sólo reconocidos por el mercado, sino incluso exigidos. En estos casos, las empresas también han incorporado las prácticas de RSE al negocio como una forma de generar valor compartido, como exigencia de sus mercados de destino.

**c) Grandes empresas de insumos o servicios requeridos por la AFC,** en las cuales el negocio principal no tiene una relación estrecha con los productos y servicios de la AFC, sino que éstos son actuales o potenciales clientes, pero están dispersos y, probablemente, con demanda acotada. Constituyen socios atractivos para mejorar la calidad y para bajar los costos de los productos campesinos. Sin embargo, el mundo rural está ausente de las iniciativas de RSE de estas industrias.

---

<sup>5</sup> En otros países, como los Estados Unidos, Japón y en Europa existen supermercados de nicho, los cuales podrían tener un comportamiento diferente en relación a la incorporación de la RSE en el modelo de negocio, pero no es el caso de Chile.

Indap ha considerado en sus Lineamientos Estratégicos 2014-2018, potenciar relaciones que fomenten la cooperación y colaboración con otras instituciones públicas, las empresas privadas, las universidades e institutos técnicos, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos internacionales, entre otros actores, de modo de generar nuevas sinergias para lograr los objetivos de desarrollo de la Agricultura Familiar.

Uno de los énfasis de la gestión para el periodo es “...el despliegue de una estrategia proactiva tendiente a establecer una red de vínculos y alianzas en todos los niveles institucionales, para efectos de canalizar recursos y competencias hacia la Agricultura Familiar Campesina.” En virtud de esto, Indap requiere generar capacidades de diálogo y negociación, tanto con entidades del sector público como privado.

En este estudio hemos visto cómo las iniciativas que contaron con mejores relaciones, permitieron tomar decisiones con mayores niveles de satisfacción y beneficio para las partes interesadas. Y si además las relaciones se construyeron oportunamente, el tiempo y el esfuerzo invertido en construir la relación fue menor, lográndose mayores niveles de aceptación y mejores grados de implementación.

Las relaciones definen la capacidad de entenderse plenamente los unos con los otros y de considerar las necesidades, inquietudes y temas importantes para cada uno. Para ello es clave crear los espacios de diálogo necesarios para construir confianza y comprensión, lo cual constituye un desafío en sí mismo.

Los elementos necesarios para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad se pueden resumir en: i) principios y reglas básicas; ii) contar con un facilitador competente; y iii) elegir adecuadamente el tipo de participación que se va a utilizar según los objetivos.

Los principios son: el respeto mutuo; el establecimiento de confianzas; el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental; y evitar procesos en los que los objetivos están poco claros o donde las personas se sientan perdiendo el tiempo.

Respecto de las reglas que se consideran básicas, éstas son: fijar los objetivos, propósitos y expectativas; contar con estructuras y procesos definidos; transparencia; oportunidades reales para incidir; y compromiso de todos los participantes con todas las actividades necesarias para hacer funcional la participación.

Para constituir relaciones armoniosas y duraderas, especialmente cuando se trata de múltiples actores -y más aún si sus expectativas son diferentes- es necesario que haya un actor que se asegure que existan desde el inicio las condiciones adecuadas. A este actor se le llama facilitador y su accionar incluye el rango total de gestión y el apoyo necesario para ayudar a un grupo a que llegue a sus metas.

Contrario a lo que pudiera pensarse, el facilitador no necesariamente tiene que ser neutral; muchas veces es quién ha impulsado el proceso, ha convencido a otros de participar de manera significativa y es, en gran parte, quién determina el éxito del proceso participativo. Es posible que el facilitador además necesite conocimientos y competencias especiales respecto al tema en particular para poder ayudar al grupo a que llegue a sus objetivos. Por la incidencia que tiene el facilitador en el proceso, es deseable que cuente con capacitación en comunicación, extensión y competencias en resolución de conflictos.

Por otra parte, es posible diferenciar diversos tipos de participación a los que puede convocar un organismo, generalmente público o de gobierno. Estos son: informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar. Todos ellos se benefician del establecimiento directo de diálogos sobre temas importantes con los interesados, pero cada uno genera diferente intensidad en la relación y apuntan a objetivos distintos. Un programa de participación pública puede incluir múltiples tipos de participación en diversas etapas del proceso y los diferentes interesados pueden elegir participar en diferentes tipos.

Considerando los objetivos que Indap busca en este caso, el tipo de participación que correspondería utilizar es el de “Involucrar”, en el cual el público es invitado a participar en el proceso, generalmente desde el principio, y se le brinda múltiples -si no permanentes- oportunidades para contribuir mientras progresa la toma de decisiones del organismo que convoca. Sin embargo, sigue siendo éste quien toma la decisión y no hay expectativas sobre la construcción de consenso o sobre el otorgamiento al público de cualquier tipo de incidencia de alto nivel sobre las decisiones.

Pero “Involucrar” implica trabajar juntos, requiriéndose para ello la disposición de los participantes, y dado que el objetivo es lograr el involucramiento efectivo para desarrollar la política, se requiere que tanto la AFC como las empresas participen y establezcan relaciones armoniosas, diseñando un proceso que lo permita, donde se deje claro para todos que es necesaria su participación en todas las actividades y decisiones claves, y que sus insumos serán incorporados al máximo nivel posible.

Conducir un programa del tipo “Involucrar” consume tiempo y es recurso-intensivo, por lo que no debe ser abordado livianamente. Si los interesados llegan a un consenso, pero luego este consenso no es tomado en cuenta seriamente por el organismo que convoca, puede tener serias consecuencias negativas sobre la futura relación con los interesados.

Entre las iniciativas investigadas para la realización de este estudio destacan especialmente dos: la Mesa Articuladora Productos Forestales No Maderables de la VIII Región (PFNM) y el Programa de Desarrollo Local en Pullinque. En ambos casos se cumplen todos los aspectos mencionados para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad.

Uno de los logros importantes de la Mesa ha sido la dignificación del trabajo de los recolectores de PFNM, así como su visibilización y formalización. Actualmente, las empresas forestales y los recolectores firman convenios, mediante los cuales la empresa entrega al recolector una superficie de terreno (usualmente de alrededor de 1,5 há) para que extraiga los PFNM y cultive hortalizas. En varias localidades el trabajo de los recolectores de PFNM se realiza en alianza con empresas de nicho, tipo gourmet, bajo el concepto de valor compartido, quienes los capacitan y les pagan los productos a buenos precios, accediendo a certificados del tipo *Fair Trade*.

Otro logro destacable de la Mesa ha sido constituirse en una instancia de resolución de conflictos entre los diferentes actores y en un espacio de intercambio de información importante para todos los actores.

Por su parte, para las empresas forestales ha sido beneficioso porque ha mejorado la relación con sus vecinos y han podido obtener las certificaciones que el mercado internacional les exige. A la vez, han visto reducido el riesgo de incendio de sus predios puesto que los recolectores se han transformado en los cuidadores del recurso.

Lo que hace que este caso sea tan exitoso y se esté intentando replicar actualmente en la XI Región, es el manejo de las relaciones, sin lo cual no habría sido posible el éxito alcanzado.

Por su parte, el Programa de Desarrollo Rural Pullinque, que tiene componentes sociales, productivas y alimentarias, además de la articulación con múltiples instituciones del Estado, ha permitido apalancar recursos desde otros actores. La situación socioeconómica de la población antes del inicio del programa era muy precaria; ni siquiera Indap atendía estas comunidades producto de su aislamiento.

Actualmente la localidad está conectada gracias a la pavimentación de sus rutas principales, lo que permitió que llegara la locomoción colectiva; Indap los atiende a través de su Programa de Desarrollo del Territorio Indígena; existe Enseñanza Media y han accedido a programas del SERVIU y de la CNR, en gran medida gracias a las gestiones del Programa de Desarrollo. Por su parte, los resultados del Programa, tanto en cantidad como calidad de la producción agrícola son notables.

Tanto en el Programa de Desarrollo Rural Pullinque como en la Mesa Articuladora Productos Forestales No Maderables de la VIII Región, generaron relaciones armoniosas, duraderas y de calidad, cumpliéndose los principios y reglas básicas; se contó con un facilitador competente; y se involucró profundamente a los actores en las decisiones.

Esta mirada, desde la perspectiva de la forma de relacionamiento, es lo que hace interesante detenerse a analizar los casos con el objetivo de encontrar fórmulas que permitan a Indap instalar procesos exitosos de relacionamiento entre la AFC, Indap y

empresas, a partir de lo cual surgen las siguientes recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e INDAP:

- Objetivos claros. Al convocar el proceso de formulación de la Política y el Estándar, los objetivos deben ser conocidos y estar claros para todos los actores.
- Avanzar de manera individual pero coordinada con el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del MINECON
- Instalar una Mesa de Trabajo. Conscientes de que la AFC tiene débiles vínculos con el resto de la sociedad, se sugiere realizar acciones previas tendientes a facilitar el establecimiento de relaciones entre los actores. Una forma puede ser mediante la organización de talleres o seminarios de discusión o conversatorios en torno a los temas que es necesario abordar en la co-construcción de la Política de relacionamiento. Esto serviría también para identificar cualquier necesidad de información o de capacitación que los integrantes de la Mesa de trabajo puedan tener para lograr el éxito en su tarea; y ayudaría a darle mayor visibilidad a la AFC frente a actores sociales con los cuales no hay vínculos habituales.

La coordinación de la Mesa, en calidad de Facilitador del proceso, estaría a cargo del Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica de Indap. Es recomendable considerar complementar esta labor con un equipo multidisciplinario que permita sobrellevar el trabajo que significa, aportando visiones y competencias en comunicación, extensión, dinámicas y procesos de grupos, así como capacidades de resolución de conflictos.

Por otro lado, considerando que el diseño de políticas y estándares corresponde a los organismos públicos, en este caso Indap -responsabilidad que no puede ser delegada- el tipo de participación que se recomienda para formular la Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas es el de *Involucrar*.

En este tipo de participación se busca considerar los aportes de todos los participantes durante todo el proceso, pero la decisión final respecto del diseño de la Política y del Estándar le corresponde a Indap. Sin embargo, se debe informar respecto de cómo el aporte de cada participante incidió en la Política y el Estándar. Es necesario desarrollar una declaración de objetivos y preparar una promesa clara a los participantes para que todos entiendan su potencial para incidir en la decisión y lo que pueden esperar de Indap a medida que avanza el proceso.

Todos los participantes deben tener la misma comprensión y las mismas expectativas respecto al proceso de toma de decisiones, y cómo y cuándo se obtendrá el aporte de los participantes.

Asimismo, existen ciertos aspectos críticos y riesgos del modelo, a saber:

- Existe alto nivel de ideologismo y/o prejuicios, tanto de parte de los líderes empresariales, como los dirigentes sociales que conforman el Comité de Diálogo Político y Social, lo que puede derivar en rigideces o malos entendidos al interactuar con otros miembros de la Mesa de Trabajo.
- La relación entre los miembros de la AFC y las empresas es asimétrica; ante lo cual se sugiere que Indap apoye en el fortalecimiento de las organizaciones y proporcione soporte técnico que pueda equilibrar las diferencias de información y de capacidades técnicas que puedan ser relevantes en el curso de la interacción.
- Excluir públicos interesados. Para evitarlo, es importante que todos los que puedan y quieran colaborar en la tarea estén presente y formen parte de la Mesa de Trabajo. Cuando hablamos de relacionamiento entre AFC y empresas, son muchos los que tienen algo que aportar e Indap en su calidad de organismo público no puede abstenerse de su rol de garante y de mediador o facilitador entre los diferentes actores para acercar mundos que habitualmente no se relacionan, promoviendo y propiciando la interacción, la transparencia y el respeto, resolviendo problemas, contribuyendo a generar un clima de acercamiento y generando las confianzas necesarias a fin de que se respeten los derechos de todos y cada uno, y se avance hacia el objetivo común.
- Exceso de expectativas. Es necesario asegurarse que todos conocen y entienden los objetivos. Se debe aclarar explícitamente el tipo de participación que se espera, cómo se considerarán los insumos recibidos y cómo dichos insumos incidirán en las decisiones, es decir hasta qué punto se buscará el consenso y cuánta autoridad Indap está dispuesto a compartir.
- Deserción de participantes. Es importante que todos los integrantes de la Mesa de Trabajo conozcan los objetivos y su capacidad de incidir. Sin embargo, también es necesario que se vayan viendo resultados tempranamente.
- Visibilidad. La Agricultura Familiar Campesina no es reconocida como actor relevante en la vida nacional. A diferencia de otros actores sociales y económicos como son los pescadores, los industriales, los profesores, los estudiantes, etc., la AFC pareciera existir sólo para Indap. La labor de la Mesa de Trabajo acompañada de una adecuada comunicación, puede aumentar la visibilidad y fortalecer los débiles vínculos que tiene la AFC con el resto de la sociedad.
- Plazos. Si bien no es posible determinar *a priori* el tiempo que tomará la co-construcción de una política de relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas puesto que es un proceso que tendrá sus tiempos dependiendo de los actores que se involucren, no siendo recomendable apurarlo; es razonable pensar que un proceso de este tipo no debiera tomar menos de dos años, lo cual es menos del tiempo que resta para que termine este período presidencial. Sin embargo, pareciera que, aunque no fuera posible implementar un sistema de relacionamiento entre la AFC y empresas responsables debido a los plazos, la labor de la Mesa de Trabajo es en sí misma un gran avance, que sin duda beneficiará a la AFC.

La confianza es claramente uno de los factores de éxito que más se repite en las iniciativas con resultados favorables. Si bien esta no es una condición suficiente, es necesaria para que una iniciativa en la que participan múltiples actores sea exitosa, más aún si éstos pertenecen a instituciones tan disímiles y donde no es raro encontrar intereses contrapuestos. Sin embargo y a pesar de que este es un factor que puede ser ampliamente controlado, es, en nuestro país, uno de los que menos se prepara.

No sólo los campesinos, sino también muchas veces los profesionales de Indap manifiestan desconfianza de las empresas, lo que les disminuye su capacidad de actuar como facilitador o articulador entre éstas y la AFC, o incluso la inhibe.

La organización de los beneficiarios es otro de los factores que se repite entre las iniciativas exitosas estudiadas. Para las empresas es claramente un requisito al tratar con la AFC, que éstos estén agrupados. La atomización hace administrativamente engorroso cualquier negocio y por lo tanto les resulta poco atractivo relacionarse con actores individuales. Favorecer la asociatividad con fines económicos es, sin duda, uno de los elementos que favorece la interacción de la AFC con las empresas y es algo en lo que Indap puede colaborar significativamente.

Por su parte, los organismos públicos suelen tener pocos espacios de flexibilidad en sus procedimientos. Indap no es la excepción. El tamaño de la institución, así como el manejo de los recursos públicos, dejan muy pocos espacios para innovar y buscar soluciones creativas, aportando de paso una carga administrativa generalmente excesiva a los profesionales que tienen que hacer uso de los instrumentos disponibles.

Sin embargo, las condiciones en las que se desarrolla la sociedad actual, así como el desarrollo local, requieren de cierta flexibilidad para adaptar los programas a los requerimientos particulares y cambiantes de cada realidad; y el Indap muchas veces no es capaz de reaccionar con la suficiente apertura para dar respuesta a los variados requerimientos de la AFC.

Por otra parte, existe cierta dificultad de parte de Indap para abordar el vínculo con empresas, que dice relación con una mirada de corte asistencialista, que, en vez de transformar los acercamientos en oportunidades, genera distancia entre las empresas y la AFC. Cuando se encuentran espacios de trabajo conjunto en que existen beneficios mutuos, la relación se mantiene por sí misma en el tiempo.

Existen algunas situaciones en las iniciativas estudiadas, que están relacionadas con mejoramiento de la gestión, tanto de los grupos de beneficiarios como de Indap, que es deseable corregir para lograr una gestión más expedita que ayude a lograr los objetivos y a evitar desplegar esfuerzos innecesarios.

Finalmente y relacionado con todas las iniciativas que lleva a cabo el Indap, es recomendable que se incorpore dentro de los procedimientos de la institución la realización de evaluaciones formales del impacto de los programas que implementa.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Este estudio busca aportar elementos para avanzar en la organización de una red de grandes empresas colaboradoras de INDAP y de la AFC, con un enfoque de nuevo trato y valor compartido. Este trabajo fue realizado por los expertos en RSE Marina Hermosilla y José Briones, contando con el apoyo financiero de la Fundación Ford y la colaboración técnica de RIMISP e INDAP.

A diferencia de lo que ha ocurrido en países más desarrollados, donde la discusión sobre inclusión social se dio hace algunas décadas, en Chile se ha instalado hace sólo unos pocos años. Si bien desde la vuelta a la democracia en los 90 estuvo presente el cuestionamiento al modelo económico y los gobiernos hicieron esfuerzos por incluir en sus políticas a los más pobres, los dichos del Presidente de la Conferencia Episcopal, Monseñor Alejandro Goic en 2008 en relación a la necesidad de crear un sueldo mínimo ético en torno a los 500 dólares, en un país donde el sueldo mínimo legal era del orden de los 10 dólares diarios, abrieron un debate amplio sobre la necesidad de mejorar la repartición de las ganancias entre el empresariado chileno y sus trabajadores, así como sobre el rol del gobierno. El debate, que aborda temas que habitualmente estaban radicados en sectores de la izquierda, ha permeado todos los sectores políticos y sigue vigente hasta el día de hoy.

A su vez, las redes sociales han puesto el poder de la comunicación masiva al alcance de los ciudadanos, otorgándoles la posibilidad de informarse y de concertarse como nunca antes habían podido hacerlo. Es así como, a través de las redes sociales, se han organizado manifestaciones masivas simultáneas en varias partes del país para oponerse a la aprobación de proyectos en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, poniendo en riesgo inversiones de cientos de millones de dólares, pertenecientes a los grupos económicos más poderosos del país. Algunos de los casos emblemáticos han sido el de la mega-planta de cerdos de Agrosuper en Freirina y las centrales hidroeléctricas de HidroAysén, pertenecientes a la familia Matte y Endesa en la XI Región.

Esta discusión sobre inclusión social, sumada al mayor control social sobre las inversiones, consecuencia de una mayor sensibilidad del ciudadano y potenciada por el poder de las redes sociales, ha generado cierto interés en las empresas chilenas por abordar la “cuestión social” más allá de la tradicional filantropía.

Es así como las empresas chilenas, a diferencia de sus homólogas en los países desarrollados que lo hicieron mucho antes, han ido incorporando recién en esta década los aspectos sociales, no ya como filantropía, si no como parte del análisis y control de riesgos e incluso, en algunos casos, directamente al manejo del negocio y al *core-business*.

Surge entonces interés de parte de las empresas, especialmente las que tienen nuevas inversiones en zonas rurales en su portafolio, de buscar formas de aportar a la sociedad para obtener la validación social que les permita mantenerse exitosamente en el tiempo y crecer. Así, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como un nuevo atributo del valor de marca en las estrategias de negocio de largo plazo, en un esquema de *win-win*, con planes y programas que van más allá de la filantropía e incluso entrando de lleno en el *core-business*.

Este enfoque, más radical y profundo de la RSE, ha sido ampliamente descrito y difundido, donde los beneficios para las empresas son múltiples: desde atracción de talentos hasta mayores ingresos.

Una de las formas de RSE dirigida a comunidades donde las empresas tienen o pretenden tener operaciones, es apoyar o desarrollar proyectos que favorezcan a las comunidades aledañas generando profundos lazos con ellas, como una forma de obtener el “permiso social para operar”. Este tipo de iniciativas, derivadas de empresas que necesitan desarrollar sus operaciones en zonas alejadas de los centros urbanos y con un horizonte de largo plazo -como las mineras, las generadoras de energía, y las empresas forestales- muchas veces se traduce en proyectos de desarrollo local, con asesoría de buenos especialistas y dotados de presupuestos interesantes.

Es en este contexto que, desde hace un tiempo, es habitual que empresas se acerquen a Indap buscando un aliado que les ayude a insertarse en las comunidades locales, ofreciendo recursos -tanto humanos como materiales- para ello.

Por su parte, Indap ve estos vínculos entre empresas y comunidades como una forma de apuntar hacia un modelo de sociedad más inclusivo y más equitativo, que permita generar nuevas dinámicas sociales, donde las empresas, las comunidades y los individuos se auto-organicen para hacer frente a los grandes desafíos ecológicos y sociales actuales, con el apoyo del Estado.

Indap tiene interés en definir un marco conceptual y una estrategia para evaluar y canalizar adecuadamente estas alianzas y ofertas, formulando una Política de Relacionamiento entre la Agricultura Familiar Campesina (AFC), Indap y Empresas Responsables, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables, con el fin de contribuir a una convivencia social armoniosa en el país, a la vez que atraer y canalizar recursos y oportunidades hacia las comunidades locales considerando sus intereses y necesidades, de manera de aportar a su desarrollo y al mejoramiento de su calidad de vida.

De esta forma, se pretende fortalecer los débiles vínculos que tiene la AFC con el resto de la sociedad, aprovechar sinergias entre la AFC y estas empresas, otorgándole de paso mayor visibilidad, como una forma de contribuir a la reducción de la desigualdad social,

pues la magnitud de la tarea sobrepasa con mucho las capacidades de Indap y de otros organismos públicos y requiere de la acción de todos los actores sociales que estén disponibles para ello.

Inicialmente, el objetivo de este estudio era desarrollar una estrategia y generar las condiciones -asegurando la participación de todos los actores- para formular una “Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables”. Sin embargo, debido a que por un lado, las organizaciones campesinas de carácter nacional que fueron invitadas a participar de la formulación de la Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables, mantuvieron una actitud de cautela frente a la propuesta de trabajo conjunto y sólo 9 de las 16<sup>o</sup> organizaciones aceptaron participar del proceso; y por otro, que el país se encuentra en una situación económica compleja, a lo que se suman recientes escándalos de colusión que involucran a grandes empresas; Indap estimó que el momento no era de lo más oportuno para iniciar un proceso de co-construcción de una política de relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas responsables.

Debido a lo anterior, Indap solicitó reenfocar el proyecto de manera de priorizar el carácter de estudio, con el objetivo de recabar y sistematizar información respecto de iniciativas de RSE útiles para el posterior diseño e implementación de un sistema de colaboración entre AFC, Indap y empresas responsables. Así, el estudio que se presenta explora la posibilidad de perfeccionamiento de las relaciones entre la AFC, Indap y empresas, a través del análisis crítico de las iniciativas estudiadas y culmina en recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e Indap, incluyendo riesgos y pasos críticos, así como una propuesta de directrices voluntarias a cumplir por las empresas para relacionarse con la AFC e Indap.

El presente documento pretende entonces recabar y sistematizar información respecto de iniciativas de RSE útiles para el diseño e implementación de un sistema de colaboración entre AFC, Indap y empresas responsables, conocer los intereses de los actores, sus expectativas, los logros alcanzados, así como los problemas afrontados y los desafíos presentes.

Para ello, en el capítulo 2 de este documento se presenta la metodología aplicada para desarrollar el estudio; en el capítulo 3 se busca sistematizar información sobre el estado del arte de lo que se entiende por Responsabilidad Social Empresarial y cómo la han

---

<sup>6</sup> Indap creó el Comité de Diálogo Político y Social de INDAP, el cual está constituido por 17 organizaciones campesinas de carácter nacional y la Dirección Nacional de INDAP, quienes sesionan regularmente convocados por el Director Nacional o a petición de la mayoría simple de las organizaciones. Este Comité se reúne regularmente con el Director de Indap para intercambiar opiniones y alinear estrategias. A la fecha de la realización de la invitación a participar de la formulación de la Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables este Comité lo constituían 16 organizaciones.

abordado las empresas en Chile, con énfasis en el mundo rural, y se analizan sus perspectivas.

El capítulo 4 describe a los actores para los cuales se pretende diseñar la política: la AFC, Indap y empresas desde la perspectiva de la RSE, y las oportunidades y desafíos que surgen desde su visión, sus intereses y sus experiencias en relación con la RSE. También se incluye en este capítulo una sistematización y análisis de la invitación a co-construir una política realizada al Comité de Diálogo Político y Social de INDAP.

Finalmente, en el capítulo 5 se describen los principios y reglas básicas para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad orientadas al logro de objetivos comunes. Se analizan los dos casos que se consideró más exitosos de relacionamiento público-privado entre todas las iniciativas estudiadas y se plantean recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e INDAP. Se incluye una propuesta sobre directrices voluntarias a cumplir por las empresas para relacionarse con la AFC e Indap, y el capítulo termina con recomendaciones para mejorar algunas de las iniciativas existentes analizadas.

## 2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Se recabó y sistematizó información respecto de iniciativas de RSE que pudieran servir como experiencias para el diseño e implementación de un sistema de colaboración entre AFC, Indap y empresas responsables. Es de utilidad conocer los intereses de los actores, sus expectativas, los logros alcanzados, así como los problemas afrontados y los desafíos presentes.

Para ello, se han establecido tres objetivos específicos, a saber:

- **Objetivo específico 1:** Recabar, sistematizar y analizar información respecto de iniciativas de RSE útiles para el diseño e implementación de un sistema de colaboración entre AFC, Indap y empresas responsables; y efectuar recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e INDAP.
- **Objetivo específico 2:** Sistematizar la experiencia en relación a la invitación realizada a las Organizaciones Campesinas para diseñar una política para perfeccionar las relaciones entre la AFC, Indap y las Empresas, y su respuesta, rescatando sus opiniones, intereses y temores, e indagar si bajo ciertas circunstancias estarían dispuestos a participar de una iniciativa como esta, y cuáles serían éstas. Se buscará concluir el estudio con lineamientos acerca de directrices voluntarias.

- **Objetivo específico 3:** Explorar posibilidades de trabajo conjunto con empresas con las cuales Indap quisiera desarrollar relaciones RSE.

El estudio se realizó mediante revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas a informantes claves, además de reuniones y talleres de trabajo, tal como se describe a continuación.

A efectos de analizar a las empresas, su visión, sus intereses y las diferentes estrategias que tienen en relación con la RSE, éstas se clasificaron en 3 tipos<sup>7</sup>. Se partió del supuesto que, en cada tipo, las relaciones actuales y potenciales con la AFC y el medio rural responderían a lógicas diferentes:

- Grandes empresas que extraen recursos naturales (Tipo 1): tales como mineras, eléctricas, forestales. En relación a la AFC, se caracterizan por tres aspectos fundamentales:
  - Su negocio principal no tiene relación con los productos y servicios de la AFC. Por tanto, el enfoque de “Valor Compartido”<sup>8</sup> se aplica normalmente en actividades marginales (por ejemplo: abastecimiento a los casinos; regalos corporativos; entre otros), siendo más difícil identificar actividades vinculadas a su *core-business*.
  - Su negocio principal compite con los recursos naturales que requiere la AFC y los deteriora, tales como la tierra y el agua. En algunos casos también compiten por mano de obra.
  - Su interés por colaborar con la AFC responde principalmente a un enfoque de gestión de conflictos y/o compensatorio.
- Grandes empresas productoras y/o comercializadoras de alimentos o artesanías (Tipo 2): tales como supermercados, grandes tiendas, agroindustrias, exportadoras, entre otras. En relación a la AFC, se caracterizan por:
  - Su negocio principal tiene directa relación con los productos y servicios de la AFC por lo que los productores de la AFC pueden ser sus proveedores. El

---

<sup>7</sup> Es importante señalar que se podría agregar un cuarto tipo de empresas, que corresponden a empresas turísticas. Estas empresas comparten territorios, paisajes y patrimonios naturales con la AFC y se podrían establecer interesantes sinergias. Si bien profundizar este tema quedó fuera del alcance del presente estudio, podrá ser útil retomarlo junto con el proceso de formulación del proyecto SIPAM que está impulsando INDAP, junto con ODEPA y FAO.

<sup>8</sup> Valor Compartido: Se refiere al término acuñado el 2011 por Porter y Kramer en su libro “La Creación de Valor Compartido” en Harvard Business Review<sup>88</sup>, cuyo postulado es que las empresas y la sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común, como una nueva manera de lograr el beneficio económico.

- carácter “campesino” o “artesanal” de sus productos incluso puede ser un atributo positivo para su estrategia de venta.
- Constituyen interesantes canales de comercialización y de visibilización de los productos de la AFC.
  - Su interés por relacionarse y apoyar a la AFC puede responder a su línea de productos o, eventualmente, a una estrategia de venta.
- Grandes empresas de insumos o servicios requeridos por la AFC (Tipo 3): corresponden a las empresas que entregan o podrían entregar servicios o insumos a la AFC, tales como envases, agroquímicos, viveros, equipos de riego, etc., empresas de transportes de fletes, financiamiento (bancos), comunicación, entre otros. En relación a la AFC, se caracterizan por:
    - Su negocio principal no tiene una relación estrecha con los productos y servicios de la AFC. Los productores de la AFC son actuales o potenciales clientes, pero están dispersos y, generalmente, con demanda acotada.
    - Son potenciales socios atractivos para mejorar la calidad y para bajar los costos de los insumos y, por lo tanto, de los productos campesinos.
    - Su interés por colaborar con la AFC podría responder, principalmente, a un enfoque de estrategia de venta.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a participantes relevantes -beneficiarios de la AFC y representantes de empresas, así como a miembros de Indap que actúan de contraparte- de iniciativas público-privadas actualmente en curso, seleccionadas por Indap, a fin de analizar la situación local de las relaciones entre la AFC y las empresas<sup>9</sup>.

En Anexo 2 se incluyen fichas elaboradas para cada iniciativa, en las que se presenta a los involucrados y los impulsores, se describen los objetivos, la operatividad, los factores de éxito y las principales dificultades. Las iniciativas o proyectos con las cuales el equipo consultor levantó información son las siguientes:<sup>10</sup>

- ✓ Campaña “Volver a Tejer”, de las tiendas París (Tipo 2)
- ✓ Centros de acopio de uva vinífera en la VIII Región (Tipo 2)
- ✓ Vinos elaborados bajo la marca “Lomas Campesinas” (Tipo 2)
- ✓ Formulación de un proyecto de desarrollo del Valle de Choapa, de Fundación Pelambres (Tipo 1)

<sup>9</sup> La selección se hizo buscando tener **diversidad** en los casos analizados por lo menos en relación a: (i) Tipo de empresas involucradas; (ii) Duración del proyecto; (iii) Tipo de productores/productos; (iv) Grado de éxito del proyecto.

<sup>10</sup> Respecto de las siguientes iniciativas que inicialmente estaban seleccionadas para ser analizadas, no fue posible obtener información relevante que permitiera realizar un análisis crítico de éstas: RSE en Atacama, de Minera Caserones y Producción de vino en Antofagasta, de SOQUIMICH.

- ✓ Programa de desarrollo local en Pullinque, IX Región, de Enel Green Power y Corporación Agraria (Tipo 1)
- ✓ Programa de Medierías forestales, de Forestal MININCO (Tipo 1)
- ✓ Convenio para suministro de azúcar, de Red Apícola y IANSA (Tipo 3)
- ✓ Convenio Indap-Caja de Los Andes para promoción del turismo rural (Tipo 2)
- ✓ Mesa Articuladora Extracción de Productos Forestales No Maderables de la VIII Región (Tipo 1)
- ✓ Programa de Alianzas Productivas de INDAP (Tipo 1)
- ✓ Convenio firmado entre Indap y Codelco para abastecimiento de los casinos de CODELCO con productos campesinos (Tipo 1).

Por otro lado, existe interés de parte de Indap de desarrollar relaciones de RSE con empresas generadoras de energía, retail, transportes, producción de envases y empresas B, con las cuales se exploró abrir conversaciones.

El taller de trabajo inicialmente programado a fin de entregar a las Organizaciones Campesinas y a empresas los resultados del estudio y explorar la factibilidad de trabajo conjunto, fue postergado por razones institucionales que se detallan en la sección 4.1.2.

### 3.- MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1.- Aspectos generales, motivaciones, evolución, visión actual

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (Corporate Social Responsibility o CSR en inglés) ha evolucionado enormemente a lo largo del tiempo. En los inicios del liberalismo económico, Adam Smith reflexionaba en su obra de 1759 *The Theory of Moral Sentiment* (Teoría de los sentimientos morales) sobre el concepto de simpatía, el cual, exponía, constituye el principio que explica la formación de los juicios morales, pero es también un método: por medio de ella el individuo expresa un juicio favorable del comportamiento del prójimo y espera que los demás hagan lo mismo. Según Smith, este conjunto de expectativas recíprocas convierte a la sociedad en un sistema de intercambio de servicios entre los individuos y, de este modo, el egoísmo individual converge hacia el interés general para conseguir la convivencia y los beneficios sociales. La naturaleza humana, individualista y racional al mismo tiempo, empujaría entonces al hombre tanto al enfrentamiento como a la creación de instituciones destinadas a la consecución del bien común.

En el desarrollo de su segunda obra, publicada en 1776 y que le valió el título de fundador de la ciencia económica, *An Inquiry into the Nature of the Wealth of Nations* (Ensayo sobre la riqueza de las naciones) el pensador y entonces influyente Smith muestra cómo el juego espontáneo del egoísmo humano bastaría para aumentar la riqueza de las naciones, si los gobiernos dejasen hacer y no interviniesen con medidas reflexivas.

A pesar de que en las bases de la teoría económica capitalista estaban presentes los conceptos de simpatía y bien común, éstos parecieran haber quedado subyugados ante la potencia y la conveniencia de las premisas sobre las cuales se fundó el liberalismo económico: la creación de riqueza basada en la libertad como condición indispensable para todo progreso, donde las injusticias que se derivan de la libertad económica no justificarían en ningún caso la renuncia a esa libertad.

Estas premisas tuvieron tal fuerza, que toda consideración ética o moral que pudiera restringir la producción era considerada un obstáculo al progreso. Si bien desde los inicios de la actividad industrial ha habido empresarios que actuaron de una manera responsable y respetuosa hacia sus empleados y hacia las comunidades vecinas, la productividad y el valor del capital fueron la base de la sociedad capitalista occidental durante todo el siglo XIX y parte del XX.

Se consideraba que la producción estaba por sobre cualquier consideración. Tal es que era ampliamente aceptado que en la construcción de grandes obras se cobrara la vida de muchas personas. En la construcción de principios del siglo XX se consideraba normal y aceptable que por cada cuatro pisos por sobre el piso 15, se produjera al menos un accidente con resultado de muerte.

Es así como existe registro de que en la construcción del Puente Brooklyn (1870-1883) en los Estados Unidos, hubo 27 fallecidos; en la del famoso edificio Empire State (1929-1931) se reportaron 6 y en la construcción del Canal de Panamá fallecieron más de 25.000 personas<sup>11</sup>.

Notable es el caso del fundador de la famosa industria química DuPont, el francés Éleuthère Irénée du Pont, discípulo de Lavoisier, quién después de escapar de la Revolución Francesa instaló su fábrica en Brandywine River, en los Estados Unidos y ya en 1811 instituyó reglas de seguridad para sus trabajadores y de localización segura para las instalaciones de la fábrica. Si bien estas iniciativas permitieron limitar costosos daños y minimizar lesiones, también ayudaron a DuPont a retener a sus trabajadores más experimentados y conscientes de la seguridad, sentando así las bases de una compañía que ha permanecido como una de las más exitosas del mundo en la industria química durante más de doscientos años<sup>12</sup>.

Muchos otros empresarios realizaron acciones abiertamente filantrópicas y donaron dinero a causas vinculadas a la iglesia y organismos de beneficencia. Pero no fue sino hasta fines del siglo diecinueve y comienzos del veinte en los Estados Unidos, en que la Iglesia

---

<sup>11</sup> Construction Industry Safety History, CstM 102, School of Design and Construction, Washington State University.

<sup>12</sup> <http://www.dupont.com/corporate-functions/our-company/dupont-history.html>

Católica promovió e instaló en la sociedad el concepto del trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo. Los Estados, a través de la legislación laboral impusieron normas protectoras; y la Iglesia Católica, a través de su Doctrina Social promovió una conciencia ética entre los empresarios<sup>13</sup>.

Está ampliamente documentado que desde los años 40 la elite norteamericana cuestionaba y reflexionaba sobre el rol del empresario frente a la sociedad<sup>14</sup>. En esos años, Howard Bowen reflexionaba respecto del poder de decisión de unos centenares de las más grandes empresas y cómo ello afectaba la vida de los ciudadanos en múltiples aspectos<sup>15</sup>. En 1946, Bowen lideró una encuesta en la revista Forbes en la que consultó a hombres de negocios si adherían *“a la obligación de los hombres de negocios<sup>16</sup> de perseguir aquellas políticas, de tomar aquellas decisiones o de seguir aquellas líneas de acción, que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”*. El resultado de la encuesta sorprendió con un 93,5% de respuestas positivas. Sus ensayos y estudios sobre el tema le han valido la denominación de “Padre de la Responsabilidad Social”.

Sin embargo, el tema no salió de la elite y de la academia sino hasta la década de los 60, a raíz de los estudios de la bióloga científica Rachel Carlson que vinculaba los agroquímicos con efectos en la salud de las personas y en la vida silvestre. Sus apariciones en televisión hablando de sus hallazgos causaron gran polémica en la sociedad de la época y se considera que la publicación en 1962 de su obra *“La Primavera Silenciosa”<sup>17</sup>*, primero como serie en The New Yorker (16 de junio, 23 de junio y 30 de junio de 1962) y luego como libro, dio origen al movimiento ambientalista en el mundo.

La información difundida por Carlson y su impacto en la opinión pública, generó conciencia de la necesidad de que las empresas cumplieran ciertas condiciones para operar, relacionadas con los efectos hacia las personas, especialmente las comunidades aledañas. Se considera que la Primavera Silenciosa inspiró la movilización ecologista que consiguió que el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos revisara su política sobre pesticidas y sentó las bases para la creación de la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés).

---

<sup>13</sup> Baltera, P; Díaz, E. Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y Potencialidades en Materia Laboral. Cuaderno De Investigación N° 25. Departamento de Estudios Dirección del Trabajo. Santiago, 2005

<sup>14</sup> Chester, I. Barnard. The Functions of the Executive. 1938; Clark, J.M. Social Control of Business. 1939. Krebbs, T. The Social Performance of Business. 1940; citados por Archie B. Carrol, en Corporate Social Responsibility, Business and Society, 1999, pg. 269.

<sup>15</sup> Fortune 1946, citado en Corporate Social Responsibility, Archie B. Carrol, en Business and Society, 1999, pg. 270

<sup>16</sup> Businessman, como se les llamaba en la década de los 50, y años posteriores, a los ejecutivos de empresas.

<sup>17</sup> Carson, Rachel (1962). Silent Spring. Boston: Houghton Mifflin.

La Conferencia de las Naciones Unidas de 1972, realizada en Estocolmo, trató sobre Medioambiente y Desarrollo, y puso sobre la agenda los llamados «Límites al Crecimiento». La discusión, que posteriormente dio origen a la Declaración de Estocolmo de las Naciones Unidas, se basó en un estudio llamado «Los límites al crecimiento»<sup>18</sup> (en inglés *The Limits to Growth*) solicitado por un grupo de destacados hombres de negocios, científicos y políticos llamado Club de Roma, al Massachusetts Institute of Technology, el famoso MIT, que fue publicado en 1972.

La conclusión del informe del MIT fue la siguiente: si el actual incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales se mantiene sin variación, alcanzará los límites absolutos de crecimiento en la Tierra durante los próximos cien años.

El texto se convertiría en toda una referencia a finales de ese mismo año cuando tomó forma la Declaración de Estocolmo de las Naciones Unidas y marcó la agenda de la discusión pública en los años siguientes.

Desde la década de los sesenta, se venía difundiendo el drama de la segregación racial en Sudáfrica, el llamado *apartheid*, pero en los setenta el tema se instaló en la discusión pública con fuerza cuando las imágenes y la información podían difundirse ampliamente en la población de occidente gracias a la masificación de la televisión.

En 1977, el reverendo afro-americano León Sullivan instó a las empresas grandes y pequeñas en todas las partes del mundo a apoyar y seguir un código de conducta en los lugares que hacen negocio, donde quiera que fuera, pero muy especialmente dirigido a las empresas que operaban en Sudáfrica. Este código, que se conoció como “Principios de Sullivan”, fue ampliamente aceptado por las empresas y la sociedad norteamericana, y actualmente son reconocidos por representar uno de los esfuerzos más eficaces para acabar con la discriminación racial en los lugares de trabajo en Sudáfrica y por haber contribuido a desmantelar el *apartheid*.

Los objetivos de este código son apoyar la justicia económica, social y política; apoyar los derechos humanos y fomentar la igualdad de oportunidades en todos los niveles de empleo, incluyendo la diversidad racial y de género entre los tomadores de decisiones y directorios; entrenar y hacer avanzar a los trabajadores desfavorecidos dándoles oportunidades técnicas, de supervisión y de gestión; y ayudar a una mayor tolerancia y comprensión entre los pueblos; de ese modo, contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades, los trabajadores y los niños con dignidad e igualdad.

---

<sup>18</sup> Meadows, D, et all. Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad. Volumen 116, Colección Popular. 255 p

Posteriormente en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, adoptó y amplió los Principios de Sullivan, en lo que actualmente conocemos como el Pacto Global de las Naciones Unidas.

Así, se inicia en la década de los 70 un período en que las preocupaciones de la sociedad en temas como la justicia social, el uso de los recursos naturales y el aire limpio, son crecientes y cada vez más frecuentes. Los estados y los gobiernos se hicieron cargo definiendo las primeras normativas para las empresas relacionadas con condiciones de empleo y emisiones atmosféricas, dando inicio así al llamado período de “comando y control”, en el cual los estados regulaban y las empresas ajustaban sus procesos para lograr el cumplimiento de la normativa.

En 1987, en la Conferencia de Estocolmo de las Naciones Unidas denominada Nuestro Futuro Común, la comisión liderada por la Primera Ministra noruega Gro Harlem Bruntland definió lo que hasta hoy se entiende por Desarrollo Sostenible: El Desarrollo es Sostenible cuando satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

En 1992, la Conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Río de Janeiro, comúnmente llamada Cumbre de la Tierra, marcó un punto de inflexión en la gestión empresarial. Dos años antes de la Conferencia, el destacado hombre de negocios y filántropo suizo Stephan Schmidheiny hizo un llamado a los gerentes generales de las más grandes empresas del mundo a debatir, con el objeto de participar en la Cumbre de la Tierra con una postura común, sobre el rol que los negocios debieran tener en el medioambiente y cómo deberían plantearse frente a los desafíos del desarrollo. Este llamado dio origen al documento «Cambiando el Rumbo<sup>19</sup>», firmado por los 43 CEO que participaron de las discusiones, que fue el « position paper » con el cual Schmidheiny, en su calidad de consejero principal para los negocios y la industria de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (*chief adviser for business and industry to the secretary general of the United Nations Conference on Environment and Development*) representó la postura del mundo empresarial.

Este grupo de empresarios se consolidó formando en 1995 al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), organización que al día de hoy agrupa a cerca de 200 de las empresas más grandes del mundo y que se dedica a promover formas de hacer negocios de manera sostenible, proporcionando una plataforma a las empresas para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, y abogar posiciones empresariales sobre estos temas en una variedad de foros, trabajando con gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales. Se basan en el principio que los negocios son buenos para el desarrollo sostenible y el desarrollo sostenible es bueno para los negocios.

---

<sup>19</sup> Schmidheiny, S. Ed. & BCSD. Changing Course. 1992. 374 p

En 2003 el IFC del Banco Mundial identificó al WBCSD como uno de los "foros más influyentes" para las empresas en materia de responsabilidad social corporativa (RSC). En 2006 una encuesta de GlobeScan encontró que el 54% de todos los expertos encuestados cree que el WBCSD juega un papel importante en la promoción del desarrollo sostenible. Sólo la Unión Europea recibió una aprobación más alta (69%).

No es sino hasta comienzos del siglo XXI cuando se acuñan los términos que actualmente entendemos en toda su expresión como Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial.

El año 2000, Lord Holme y Richard Watts definieron la Responsabilidad Social Corporativa en la publicación *Making Good Business Sense*<sup>20</sup> del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible como "... *el compromiso continuo de las empresas por comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejorar la calidad de la vida de los trabajadores y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en general*".

Comienza a instalarse así entre los hombres de negocios y en la opinión pública la idea de que existe un rol para las empresas que va más allá de generar utilidades a los dueños o accionistas. A pesar de que ya en los 2000 Holme y Watts lo plantean abiertamente, en el mundo empresarial y en la sociedad en general, el concepto demoró al menos una década en instalarse en toda su profundidad. En el sentido más estrecho o inicial de la reflexión se aceptó que la generación de utilidades debe ser dentro de un marco éticamente aceptable; lo que a su vez reduce los riesgos para las empresas, otorgándoles la llamada "licencia social para operar". Las empresas implementaron sistemas de control interno que les permitieran detectar posibles riesgos de incumplimiento de normativa y sistemas anticorrupción, y mantuvieron hacia las comunidades sus actividades filantrópicas.

Un rol importante en este proceso de concienciación respecto del rol de las empresas jugó el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, quien, en el año 1999, tomando como base y ampliando los Principios de Sullivan, llamó a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. El año 2000 esta iniciativa dio origen oficialmente al Pacto Global de las Naciones Unidas, que aspira a contribuir a la emergencia "*de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global*". Actualmente, más de 10.000 empresas participantes de todo el mundo han firmado el Pacto Global y han avanzado en su implementación.

---

<sup>20</sup> Holme, R; Watts, P. *Making Good Business Sense*, WBCSD. 2000

En 2003, Carroll y Buchholtz definen Responsabilidad Social Empresarial como las *“Expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto de las organizaciones, en un momento determinado del tiempo”*<sup>21</sup>.

Esta definición, que le incorpora el concepto de “expectativas” y un sentido temporal, refleja lo compleja que puede llegar a ser la gestión de los negocios en un mundo cambiante, diverso y con crecientes grados de transparencia. Y en efecto, hoy en día las expectativas que la sociedad tiene de las empresas van más allá de lo que habitualmente éstas están acostumbradas a hacer, poniendo a prueba su capacidad de adaptación y su existencia en el largo plazo.

Surgen entonces instrumentos que buscan guiar a los inversionistas hacia donde destinar sus dineros, dándole visibilidad al accionar “sostenible” de las empresas, tanto como una forma de “premiar” a los que se “portan bien”, como también de evitar riesgos derivados de malas costumbres aun no erradicadas al interior de las empresas que se demoran más en adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad.

El primer instrumento económico que se creó con este objetivo fue el Índice de Sostenibilidad Ambiental de la Bolsa de Nueva York (DJSI por sus siglas en inglés), en 1999. El 2001 le siguió la Bolsa de Londres (FTSE4 Good), el Bovespa de Brasil (ISE) el 2005, y actualmente hay más de 15 indicadores de sostenibilidad en las bolsas del mundo, entre ellas el DJSI Chile Index, de la Bolsa de Santiago de Chile.<sup>22</sup>

Las Naciones Unidas nuevamente marcó la pauta de los tiempos y en 2009 el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-Moon, creó la Sustainable Stock Exchanges (SSE)<sup>23</sup>. Esta iniciativa busca poner un marco de referencia para guiar la inclusión de estos temas en la toma de decisiones de inversión. La ESS proporciona una plataforma de aprendizaje de múltiples partes interesadas de las bolsas de valores, inversores, reguladores y empresas para adoptar las mejores prácticas en la promoción de la sostenibilidad corporativa. Colaboran inversores, reguladores y empresas, con el objetivo de fomentar la inversión sostenible.

---

<sup>21</sup> Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. Archie B. Carroll and Ann K., 2003.

<sup>22</sup> La Bolsa de Comercio de Santiago lanzó en octubre de 2015 el Dow Jones Sustainability™ Chile Index, (DJSI Chile Index). Para ello, S&P Dow Jones Indices realizó la construcción, implementación y comercialización del nuevo Índice, y la evaluación de los emisores en términos ESG (Environmental, Social & Governance) está a cargo de RobecoSAM.

<sup>23</sup> La ESS Está co-organizado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa Financiera del Programa Medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP-FI) y Principios para la Inversión Responsable (PRI) de las Naciones Unidas. Otros actores clave incluyen la Federación Mundial de Bolsas (WFE), y la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO).

A medida que estos indicadores se iban consolidando en el mercado global, se han ido haciendo necesarias mediciones cada vez más acuciosas de la gestión de sostenibilidad en las empresas, a fin de reflejar adecuadamente su realidad en las bolsas y los rankings. Surgen entonces iniciativas como la ISO 26.000, el Global Reporting Initiative (GRI) y el Carbon Disclosure Program (CDP), que paulatinamente han ido sofisticando las metodologías de medición, otorgando así transparencia y *accountability* a la gestión de la sostenibilidad corporativa. Actualmente, medir y reportar bajo estos estándares está ampliamente difundido entre las empresas de todo el mundo.<sup>24 Y 25</sup>

De estas iniciativas, la ISO 26.000 es de gran valor si queremos entender lo que la sociedad espera actualmente de las empresas. Se trata de una guía basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, que se desarrolló sobre la base de una amplia participación ciudadana, después de un proceso que duró varios años e incluyó a miles de personas en varios países. En esta guía se definió la Responsabilidad Social como *“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”*.

En esta definición, generada por consenso de una amplia base social, se puede percibir la amplitud de las expectativas que la sociedad tiene respecto del sector empresarial, que van mucho más allá de hacer negocios bajo un comportamiento ético. Las expectativas ciudadanas respecto de las empresas actualmente resumen las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente.

El 2011 Porter y Kramer revolucionaron el mundo de los negocios con su publicación “La Creación de Valor Compartido” en Harvard Business Review<sup>2627</sup>, cuyo postulado es que las empresas y la sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común, como una nueva manera de lograr el beneficio económico.

---

<sup>24</sup> Según información de RobecoSAM, el porcentaje de grandes compañías que reportaron aspectos materiales ambientales en sus reportes anuales subió de 8,8% a 15,3% entre 2008 y 2014; y de 5,3% a 8,9% en los aspectos materiales sociales en el mismo período.

<sup>25</sup> Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World’s Stock Exchanges. October 2014. Sponsored by Aviva; Standard & Poor’s Ratings services; ACC: El 39% de las grandes compañías han hecho públicas sus emisiones de gases efecto invernadero a través del CDP.

<sup>26</sup> Constance I. Hays, in The New York Times, April 13, 2000. Ben & Jerry's To Unilever, With Attitude: Did Ben & Jerry's sell out, or is the Ben & Jerry's culture invading the corporate world?.

<sup>27</sup> La Creación de Valor Compartido; Porter, M; Kramer, Harvard Business Review. 2011.

Esta forma de mirar la Responsabilidad Social les da a las empresas la oportunidad de descubrir nuevos negocios y nuevas formas de hacer negocios, buscando el bien común, y no son pocos los beneficios que obtienen de este accionar, además de obtener la “licencia social para operar”: atracción y retención de talentos; generación de nuevas oportunidades; fortalecimiento de marca y generación de reputación y mejoramiento del desempeño financiero son algunos de ellos.

### 3.2.- Las Empresas B<sup>28</sup>

En este contexto, tenía que surgir una corriente de personas que buscara una nueva forma de hacer negocios, donde tuviera cabida la iniciativa empresarial a la vez que ser un actor positivo en la sociedad. Es así como en 2007 nace B-Lab, una organización sin fines de lucro que certifica la forma de actuar de las empresas, no sus productos, buscando promover y potenciar una nueva forma corporativa con los estándares más altos de propósito, la

rendición de cuentas y la transparencia, ayudando a los inversores de capital privado y los proveedores de crédito a ir más allá y canalizar la inversión para lograr impactos positivos

#### La Historia de los Helados Ben & Jerry's



La historia de Ben & Jerry's es una verdadera leyenda. Ben Cohen y Jerry Greenfield, dos perdedores con valores extemporáneos a su época, abrieron una tienda de helados en una estación de gasolina reformada en Vermont, Estados Unidos. La compañía, fundada en 1978, se convirtió en un icono de la empresa social. Sus fundadores trabajaron durante casi veinte años con proveedores de comercio justo, sostenibles y orgánicos certificados, utilizando envases amigables con el medioambiente. Pagaban precios especiales a los productores de leche sin hormonas de crecimiento, y crearon oportunidades de negocio para las zonas deprimidas y las personas desfavorecidas.

En 1985, la empresa creó la Fundación Ben & Jerry para financiar proyectos orientados a la comunidad, y el 7,5% de los beneficios antes de impuestos anuales de la compañía de destinaban a la fundación.

Sin embargo, después de un vertiginoso y sostenido crecimiento, durante el cual la empresa fue a la bolsa, la acción de Ben & Jerry cayó de casi USD 34 en 1993 a USD 17 en 1999.

La multinacional Unilever hizo varias ofertas para comprar la compañía, cada una mejor que la anterior, pero Greenfield y Cohen no querían venderla y se opusieron reiteradamente.

Ante la negación de los socios fundadores a la venta de la compañía, el caso fue a la Corte y finalmente el año 2000 la empresa fue adquirida por Unilever gracias a la sentencia judicial que obligó a la venta.

Las razones de la Corte fueron que, para una empresa que se transa en bolsa, la responsabilidad primaria de los directores es el interés de los accionistas, y por lo tanto éstos estaban obligados a vender al mejor postor.

Una ventaja clave de Ben & Jerry era su nicho de mercado entre aquellos que apreciaron el helado de primera calidad con nombres de sabores inusuales como Karamel Sutra y Terapia del chocolate. Para Unilever era necesario preservar este nicho de mercado, que se basa en gran parte en la imagen corporativa de responsabilidad social y el activismo social de Ben & Jerry.

The New York Times publicó el 13 de abril de 2000 un artículo a raíz de la venta titulado: Ben & Jerry's a Unilever: Ben & Jerry finalmente se vendió, o la cultura de Ben & Jerry está invadiendo el mundo empresarial?

Actualmente Ben & Jerry's es una marca de helados superpremium elaborados con ingredientes naturales de primera calidad, y Unilever ha mantenido hasta hoy el espíritu de responsabilidad social que le imprimieron sus fundadores.

<sup>28</sup> Según Sistema B, las empresas B pueden definirse de la siguiente manera: “Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia”.

en el mundo. B-Lab redefine el éxito en los negocios mediante la creación de oportunidades económicas, la recuperación del medio ambiente y la construcción de comunidades fuertes.

En el primer B Corporation Annual Report de 2009, Amy Westervelt escribía:

*“Y a pesar de que la legislación no niega a las corporaciones el derecho de considerar lo social y los impactos ambientales de su negocio, en la práctica no es fácil de hacer. Ello queda en evidencia cuando una empresa está en "juego" (es decir, a la venta con múltiples ofertas), durante el cual los directores están obligados a considerar sólo lo que traerá a los accionistas el mayor rendimiento financiero. Tal sistema niega la libertad de aquellos que desean construir o invertir en las empresas que buscan crear beneficios para la sociedad, así como a los accionistas”.*

El tema de la responsabilidad fiduciaria estaba todavía vigente en la discusión pública con el caso de la compra forzada de Ben & Jerry's por Unilever (ver recuadro), y el lema del movimiento levantado por B-Lab era *“A New Corporation for a New Economy”*.

En 2009 B-Lab ya había certificado más de 200 empresas B, pertenecientes a 54 industrias en 28 estados de los Estados Unidos, que representaban cerca de USD 1 mil millones en ventas y USD 7 mil millones de activos de inversión<sup>29</sup>.

B-Lab trabajó con la firma de abogados Hanson Bridgett y New Voice of Business de San Francisco en la elaboración del proyecto de ley 2944 (AB 2944) para California, que buscaba modificar la constitución de las corporaciones, que permitiera incluir consideraciones ambientales -al menos. Hubo oposición por parte de la Sección de Derecho Comercial de California Bar y de la Cámara de Comercio de California, y finalmente la ley no fue promulgada. Sin embargo, surgió un gran consenso de todas las partes que una nueva forma corporativa era la mejor alternativa, y al año siguiente la normativa se aprobó en California y le siguieron múltiples estados. Actualmente, legislaciones de este tipo están vigentes en casi todos los estados de los Estados Unidos.

B-Lab tiene presencia en 48 países, con 1.659 empresas B certificadas pertenecientes a 130 Industrias. En América Latina, las Empresas B están siendo promovidas por Sistema B<sup>30</sup>, una ONG que actúa como consultora y certificadora, mediante una plataforma global que facilita a las empresas interesadas en ser certificadas.

Para ser calificada como “B”, una empresa debe, además de tener un objeto especial, satisfacer ciertos estándares vinculados a su forma de gobierno interno, al trato a sus trabajadores, a su relación con el medio ambiente y a su inserción en la comunidad.

---

<sup>29</sup>

[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

<sup>30</sup>

[www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

Ser una empresa B no implica ninguna ventaja laboral ni fiscal para la empresa ni para sus socios, quienes participan de ella motivados por su compromiso social y rendimientos económicos. Sin embargo, resulta claro que, gradualmente, y en la medida en que son conocidas como empresas “B”, sus bienes y servicios están siendo objeto de preferencia por parte de los consumidores, y también por parte de ciertos fondos de inversión.

Para Sistema B, *“las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia. Las Empresas B redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Además, cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente. El propósito de la empresa está al centro y en torno a éste se construye un Modelo de Negocios que genera los ingresos de la empresa. Alineado a este propósito y modelo de negocios, se consideran las acciones de la empresa en cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad”*<sup>31</sup>.

Actualmente existen 222 Empresas B en Sudamérica, de las cuales 83 están presentes en Chile, pertenecientes a los más variados sectores productivos. Como una forma de conectarse, compartir información y buenas prácticas, entre otras acciones, algunas de ellas se organizan en torno a temas específicos en las denominadas “Comunidades”.

En enero concluyó la versión número 46 de la Asamblea Anual del Foro Económico en Davos, Suiza, que tuvo como tema principal “los desafíos de la cuarta revolución industrial”. Más de 2500 participantes, entre jefes de estado, empresarios, líderes de organizaciones mundiales y regionales y sociedad civil conversaron sobre la situación económica internacional caracterizada por el aumento de los intercambios y sobre las soluciones a los retos que imponen las nuevas tecnologías y nuevos modelos empresariales.

Pero lo interesante es que en esta versión, según palabras de un miembro del directorio de la Fundación Schwab, por primera vez en la historia del foro ya nadie preguntó “¿Qué quiere decir ser un emprendedor social?...además de que expuso como Emprendedor Social Global de la Schwab Foundation, el chileno Gonzalo Muñoz, co-fundador de TriCiclos y de Sistema B respecto de la evolución que le cabe al sector privado para aportar soluciones públicas con potencial de escala, además de impacto positivo social y ambiental. Lo que llamamos triple impacto. En su intervención expuso cómo *“las Empresas B y otras empresas con propósito están actualmente consiguiendo aportar a esos objetivos*

---

<sup>31</sup>[www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

*específicos desde sus modelos de negocios, y a su vez mostrando un camino concreto para que el sector empresarial deje de ser parte del problema y asuma su rol en la urgente solución”<sup>32</sup>.*

Actualmente, los términos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad se usan indistintamente en los foros internacionales,<sup>33</sup> y se entienden como parte integral de los negocios, donde el aporte a los accionistas se busca conjuntamente con el bienestar de los empleados y de la sociedad en general. En este concepto amplio de Responsabilidad Social los principios y valores de la sociedad cobran especial relevancia, y el aporte de las empresas hacia las comunidades en las que se insertan es la forma de relacionarse con la sociedad que los acoge.

Es en este contexto en el que la Política de Relacionamiento entre la Agricultura Familiar Campesina, Indap y Empresas Responsables cobra pleno sentido, con el objetivo de contribuir a una convivencia social armoniosa, a la vez que atraer y canalizar recursos y oportunidades hacia los territorios y las comunidades locales considerando sus intereses y necesidades, de manera de aportar a su desarrollo y al mejoramiento de su calidad de vida.

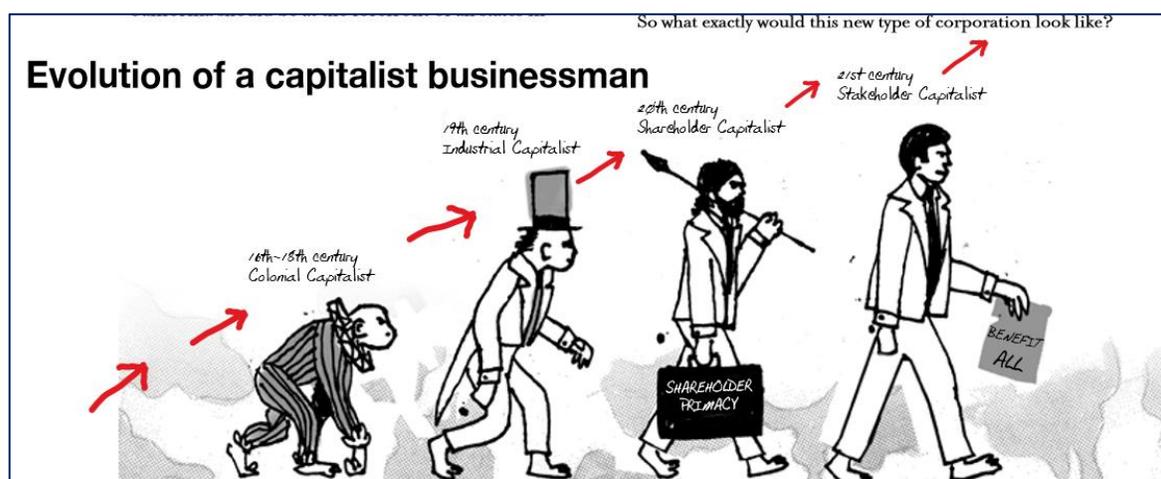


Figura: Imagen aparecida en el primer B Corporation Annual Report, el año 2009, página 14, y que ilustra asertivamente la idea de negocio que promueve B-Lab.

<sup>32</sup> <https://agenda.weforum.org/espanol/2016/02/10/desde-chile-para-davos-2016>

<sup>33</sup> Ver [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### 3.3.- Iniciativas globales de RSE

Según lo planteado por la Dirección de Asuntos Económicos Multilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile en un informe publicado en 2013, se observa que ha aumentado gradualmente el número de grandes empresas que condicionan la adquisición o contratación de bienes y servicios al cumplimiento de reglas relativas a responsabilidad social, incluyendo derechos humanos, derechos laborales o normas ambientales<sup>34</sup>. Este fenómeno también muestra una faceta en el campo del derecho internacional, que crecientemente impulsa normas tendientes a mejorar el desempeño de las empresas en los negocios. Del mismo modo, han surgido diferentes iniciativas que incluyen normas voluntarias relativas a la responsabilidad social de las empresas. Entre estas iniciativas sobresalen las siguientes:

- Líneas Directrices de la OECD para empresas multinacionales (aprobación original en 1976; 2000 Primera revisión; 2011 Última revisión),
- Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social del OIT (emitida originalmente en 1977; enmendada en 2000 y posteriormente en 2006),
- Los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas (propuesto en 1999 y puestos en marcha en julio de 2000),
- Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y Derechos Humanos (2011), y
- La Norma ISO 26.000 Guía de Responsabilidad Social (2010).

#### 3.3.1 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales

La OCDE utiliza el concepto de responsabilidad corporativa y lo define sucintamente como *“las acciones desarrolladas por negocios para consolidar sus relaciones con las sociedades en las que actúan”*<sup>35</sup>. Se trata de recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos.

Estas directrices buscan promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo. Más específicamente, el objetivo que declaran es *“garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima de la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible”*.

<sup>34</sup> Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial. Dirección de Asuntos Económicos Multilaterales (DIRECON), Gobierno de Chile. Santiago, octubre de 2013.

<sup>35</sup> OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing.

Las directrices contienen principios y normas de buenas prácticas de carácter voluntario para una conducta empresarial responsable y compatible con las disposiciones legales aplicables en el derecho nacional. De esta manera, expresan los valores compartidos por los gobiernos de los países que dan origen a una gran parte de la inversión extranjera directa y que son sede de muchas de las grandes empresas multinacionales.

Las Líneas Directrices cuentan con mecanismo de implementación, representados en los países por los Puntos Nacionales de Contacto (PNC), que son organismos constituidos por los gobiernos de los países adherentes con el fin de promover las directrices y contribuir a la resolución de las cuestiones que surjan a través de mecanismos de mediación y/o conciliación. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son el único código de conducta responsable de las empresas, exhaustivo y adoptado a nivel multilateral, que los Estados se han comprometido a promover a escala internacional a través de los PNC en cada uno de los países que las han suscrito<sup>36</sup>.

En Chile, el PNC está radicado en el Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores. El PNC cuenta con la asesoría del Comité Espejo integrado por representantes empresariales, sindicales, y de ONGs, así como de expertos en Responsabilidad Social Empresarial. Además, cuenta con la colaboración de un Comité Consultivo conformado por funcionarios de Gobierno que abarcan las diferentes materias especificadas en las directrices.

El Gobierno de Chile está comprometido con el fomento y la aplicación de las Líneas Directrices y espera que las empresas multinacionales, así como sus empresas colaboradoras, filiales y socios empresariales en el extranjero, impulsen la adopción de normas empresariales exigentes que comprendan todos los aspectos de las Líneas Directrices.<sup>37</sup>

Esta iniciativa no ha estado exenta de críticas. En efecto, un informe publicado en el año 2010<sup>38</sup> (con anterioridad al proceso de revisión de las Directrices) concluyó que, si se pretende que las Líneas Directrices continúen siendo relevantes para resolver los abusos empresarios y promover una conducta empresarial responsable en el Siglo XXI, será necesario introducir reformas radicales. Los aspectos deficitarios según el mencionado informe, dicen relación principalmente con el carácter voluntario de las recomendaciones, las atribuciones con que cuentan los Puntos Nacionales de Contacto y el elevado costo para realizar una reclamación o queja (desde la apertura del caso hasta el seguimiento de las recomendaciones efectuadas); así como los recursos asignados por los gobiernos para el cumplimiento de sus fines.

---

<sup>36</sup> OCDE en Chile. Punto Nacional de Contacto. <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/PUNTO-NACIONAL-DE-CONTACTO>

<sup>37</sup> <http://www.direcon.gob.cl/ocde/punto-nacional-de-contacto-pnc>

<sup>38</sup> [http://www.oecdwatch.org/publications-es/Publication\\_3550-es](http://www.oecdwatch.org/publications-es/Publication_3550-es)

Sin embargo, también se les reconoce que abarcan un extenso número de ámbitos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente, la protección de los consumidores y los impuestos; que son aplicables a empresas multinacionales y a todas sus delegaciones, no importando dónde estén sus negocios, que permite abrir una vía de diálogo para la resolución de conflictos y que se puede presentar una demanda contra una empresa en cualquier país donde haya un Punto Nacional de Contacto por la OECD y donde esa empresa tenga oficinas, y puede referirse a las prácticas en cualquier país.

### 3.3.2 Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Declaración Tripartita es un instrumento universal de carácter voluntario que incluye principios y actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación, promoviendo el diálogo entre los gobiernos, las multinacionales y las organizaciones de trabajadores, favoreciendo así el desarrollo económico y social. La Declaración establece materias de los sectores propios de la competencia de la OIT.

Los principios establecidos en este instrumento ofrecen a los gobiernos, a las multinacionales y organizaciones de trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación profesional, relaciones laborales y condiciones de trabajo y de vida. Este instrumento es producto de un diálogo social y un consenso entre los gobiernos, los empleadores y las organizaciones de trabajadores.

La Declaración se basa en un concepto funcional y económico de las empresas multinacionales ya que se dirige a todo tipo de empresas multinacionales, sean públicas, privadas o mixtas, independiente de su actividad, y su objeto es ofrecer orientaciones que permitan que la globalización beneficie a todos los actores, a través de principios que favorecen el diálogo, la participación, la transparencia y la responsabilidad social.

Esta iniciativa ha merecido críticas por su carácter voluntario y porque no tiene mecanismos efectivos para garantizar su cumplimiento. La declaración se basa en la idea de la empresa transnacional como actor de desarrollo y progreso y en la necesidad de minimizar los impactos negativos que esta pueda provocar. En este sentido se hace una relación de recomendaciones ligadas a la promoción de empleo, la igualdad de oportunidades y de trato, la seguridad del empleo, la formación, los salarios, prestaciones y condiciones de trabajo, la edad mínima de trabajo, la seguridad e higiene, las relaciones de trabajo, la libertad sindical y la negociación colectiva.

Sin embargo, en esta relación de recomendaciones y principios básicos no se menciona la cadena de responsabilidades en la actividad de las empresas transnacionales, eliminando cualquier tipo de responsabilidad de la casa matriz respecto a filiales, proveedores y contratistas. Además, no se incluyen referencias a la soberanía nacional sobre los recursos

de los países en los que las empresas transnacionales invierten y el impacto ambiental de las actividades de estas compañías.

Por último, la declaración sólo contempla tres sistemas de seguimiento: las encuestas en formato tripartito, el procedimiento de interpretación y las actividades de promoción, omitiendo cualquier posibilidad de denunciar directamente a empresas concretas que la estén vulnerando. Además, su carácter voluntario aumenta su ineficacia y da lugar a una cierta indiferencia en su vigilancia y control.<sup>39</sup>

### 3.3.3 Los 10 Principios del Pacto Global de la ONU

El Pacto Global de las Naciones Unidas es una iniciativa que busca promover la creación de una ciudadanía corporativa global, a través de la colaboración de las empresas con agencias de la Organización de Naciones Unidas, gobiernos, organizaciones laborales, organizaciones no gubernamentales y con la sociedad civil en general.

El Pacto llama a las empresas a adoptar diez principios de contenido ético en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, los cuales se derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El objetivo de este Pacto es que todos los países del mundo compartan los beneficios de la globalización e inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas. Se busca que los principios del Pacto Global sean incorporados en las operaciones de las empresas, fomentando un desarrollo más sostenible y un mercado global más inclusivo y equitativo.

Las compañías que participan en el Pacto Global son diversas y representan diferentes industrias y regiones geográficas. Los participantes deben emitir anualmente un Informe de Progreso que contenga una relación de las medidas implementadas para la aplicación de los diez principios y del resultado alcanzado, conteniendo un mensaje del director general, el presidente u otro directivo superior de la empresa participante. En caso de que un participante no haya remitido su Informe de Progreso dos años después de haber adherido al pacto, la oficina del Pacto Global lo incluirá en la categoría de “inactivo” y queda excluido de participar en las actividades del Pacto.

---

<sup>39</sup> <http://omal.info/spip.php?article4805>

El Pacto Global no es un instrumento regulatorio o un código de conducta con fuerza legal; tal carácter ha dado pie a numerosas críticas por parte de Organizaciones no Gubernamentales, siendo catalogada como una “operación de relaciones públicas de las compañías transnacionales”<sup>40</sup>. Otros cuestionamientos plantean que esta iniciativa de la ONU avala a las empresas en el cumplimiento de los diez principios, pero luego no da indicaciones sobre qué información deben facilitar las empresas para acreditar dicho cumplimiento<sup>41</sup>.

Tampoco es un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión. Se trata de una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas<sup>42</sup>.

### 3.3.4 Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y Derechos Humanos

El Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó por consenso en el año 2011 un conjunto de principios rectores para los Derechos Humanos y Empresas. Este es otro conjunto de principios, diseñado para ofrecer una norma mundial para la prevención y el tratamiento del riesgo de efectos adversos sobre los derechos humanos vinculados a la actividad empresarial.

Hay en total 31 principios, cada uno de los cuales va seguido de un breve comentario. Contemplados conjuntamente, en los Principios Rectores se esbozan medidas para que los Estados promuevan el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas, se muestra un esquema para que las empresas gestionen el riesgo de provocar consecuencias negativas en los derechos humanos y se ofrece un conjunto de parámetros de referencia para que los interesados evalúen el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas.

Los Principios Rectores han logrado un amplio apoyo de las empresas y la sociedad civil, así como de los Estados. Algunas organizaciones internacionales y regionales los han recogido en sus propias normas y se prevé que otras lo hagan en el futuro. Muchas empresas de todo el mundo están buscando la manera de poner en práctica los Principios Rectores en sus actividades<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> <http://www.ipsnoticias.net/2007/07/naciones-unidas-un-pacto-fallido>

<sup>41</sup> <http://diarioresponsable.com/opinion/9884-rseduras-criticas-a-global-compact-en-un-debate-sobre-transnacionales-y-responsabilidad-social-organizado-por-greenpeace>

<sup>42</sup> <http://www.pactoglobal.cl/acerca-de-pacto-global/que-es-pacto-global>

<sup>43</sup> La Responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la Interpretación. Naciones Unidas. Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado. En <http://www.ohchr.org/Documents/Publications>

En particular, conviene tener presente que<sup>44</sup>:

- Constituyen una norma de conducta mundial aplicable a todas las empresas, dondequiera que operen,
- Existe con independencia de la capacidad y/o voluntad de los Estados de cumplir sus propias obligaciones de derechos humanos y no reduce esas obligaciones,
- Es una responsabilidad adicional a la de cumplir las leyes y normas nacionales de protección de los derechos humanos,
- Hacerse cargo de las consecuencias negativas sobre los derechos humanos implica tomar las medidas adecuadas para prevenirlas, mitigarlas y, en su caso, remediarlas.
- Las empresas pueden asumir otros compromisos o llevar a cabo otras actividades para apoyar y promover los derechos humanos y contribuir así a mejorar el disfrute de los derechos. Pero esto no compensa el incumplimiento de sus obligaciones de derechos humanos en el desempeño de sus actividades.
- Las empresas no deben menoscabar la capacidad de los Estados para cumplir sus propias obligaciones en materia de derechos humanos, ni emprender acciones que puedan debilitar la integridad de los procesos judiciales.

### 3.3.5 Norma ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social

Es una Norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), que proporciona orientación sobre los principios y materias fundamentales de responsabilidad social ayudando a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público, universidades y ONGs, cualquiera sea su tamaño, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. Considera los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de las actividades de las organizaciones.

En el año 2004, la ISO constituyó un grupo de trabajo encargado de estudiar y elaborar una Guía de Responsabilidad Social. Seis años después, en noviembre de 2010, la Norma ISO 26.000 fue finalmente aprobada. La Norma, no certificable, fue producto de un proceso de trabajo y negociaciones de varios grupos de interés (“*stakeholders*”), en el que participaron expertos de muchos países y de otras tantas organizaciones internacionales o regionales a través de los denominados “Comités Espejos”, conformados en cinco grupos de interés: Gobierno, Industria, Trabajadores, Consumidores, ONGs y otros tales como servicios, investigación y academia. La Norma ISO 26.000 fue adoptada en Chile, como norma oficial, el 11 de enero de 2011.

---

<sup>44</sup> Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar” Naciones Unidas. Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado.  
En <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusiness>

Así, la Norma ISO 26.000 integra la experiencia internacional en responsabilidad social, realizando recomendaciones acerca de la puesta en práctica de los principios de la responsabilidad social, y se dirige tanto a organizaciones empresariales, como a otro tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, localización o sector de actividad.

La Norma promueve un entendimiento común entre el gobierno y las organizaciones en el ámbito de la responsabilidad social estableciendo definiciones relevantes en la materia, y tiene por objeto ayudar a éstas últimas a contribuir con el desarrollo sostenible, más allá de un mero cumplimiento de la ley. La Norma busca guiar a todo tipo de organización para que opere de una manera socialmente responsable, proporcionando directrices (no certificables) para que la organización implemente en su operación y dentro de su esfera de influencia, manteniendo un diálogo con sus grupos de interés.

### 3.3.6 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), es una asociación mundial de empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial en pro del desarrollo sostenible. Esta organización constituye una instancia que, en general, permite a las empresas que la integran compartir conocimientos y experiencias. También es una plataforma para que dichas empresas puedan abogar por intereses de negocio en una multitud de foros y debates.

El Consejo, trabaja en una multiplicidad de asuntos relacionados con el desarrollo sostenible, incluyendo la energía, el cambio climático y los ecosistemas.

La organización trabaja permanentemente con las Naciones Unidas a través de varios programas y ha articulado una red regional en muchos países del mundo. Esta red es un canal de comunicación para las empresas afiliadas y permite desarrollar perspectivas locales sobre el desarrollo sostenible.

Por último, cabe indicar, que existen detractores que califican a esta organización como grupo de presión de las empresas a nivel global y que ha afectado incluso la credibilidad de la ONU.<sup>45</sup>

### 3.4.- La RSE como herramienta de desarrollo local

Existen diversas acepciones de Desarrollo Local. En una revisión del concepto, Castillo (2006)<sup>46</sup>, reseña que algunos autores (Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales) lo conciben a partir de la definición genérica de

<sup>45</sup> <http://www.acsur.org/Duras-criticas-a-las-alianzas>

<sup>46</sup> El Desarrollo Local en la Gestión Municipal, disponible en [http://www.uvm.cl/csonline/2006\\_1/pdf/desarrollolocal.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/desarrollolocal.pdf)

desarrollo económico, según la cual el desarrollo local sería el proceso de crear riqueza a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables en un territorio determinado. Indica además que otros, tales como la Fundación Fiedrich Ebert, SERCAL y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional DSE; señalan que aun cuando el énfasis se centra en lo económico, la preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local, enfatizando que el desarrollo económico local se trata de una estrategia en función de las características del territorio y su entorno.

Agrega Castillo (2006), citando a Albuquerque (2005) y a Arocena (1995), que el propósito del desarrollo local es introducir innovaciones tecnológicas, sociales y organizativas en el tejido productivo y empresarial, a fin de hacerse cargo de los desafíos impuestos por la globalización. Ello requiere definir nuevas formas de gestión en las administraciones públicas y gobiernos locales, a fin de estimular el fomento productivo y la concertación estratégica de actores. Así, impulsar dinámicas de desarrollo local significa propiciar y producir procesos de acumulación de capacidades políticas, económicas, culturales y administrativas a nivel local. El desarrollo de estas dinámicas debe ser llevada a cabo por los “actores locales” en un ambiente de permanente negociación.

Algunos de los aspectos claves del desarrollo local, son los siguientes: (a) se trata de un enfoque multidimensional e integrador; (b) se define por las capacidades de articular lo local con lo global; y (c) se trata de un proceso que requiere actores de desarrollo y que se orienta a la cooperación y negociación entre esos actores.

Esto significa que el desarrollo local es un proceso orientado. La cooperación entre actores públicos de diferentes niveles institucionales (locales, regionales, nacionales, internacionales), así como la cooperación entre el sector público y el privado son aspectos centrales del proceso. Para que éste sea viable, los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y nuevas alianzas con actores extra locales.

Por su parte, si recordamos la definición de Responsabilidad Social de la Norma ISO 26.000, ésta dice que es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (i) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad; (ii) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; (iii) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y (iv) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La Comisión Europea ha presentado otra definición de la RSE <sup>47</sup>, a saber: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, y agrega que el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. En su concepto, para asumir plenamente su responsabilidad social las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Más allá de los matices y agregaciones recientes en uno u otro concepto, es posible advertir que existe convergencia de propósitos, al menos teórica y parcial; entre el desarrollo local y la responsabilidad social corporativa. En efecto, ambos buscan contribuir al bienestar de la sociedad apoyándose en los intereses de los diversos actores<sup>48</sup>. Esto sin duda representa una oportunidad para que los programas de responsabilidad social de empresas puedan integrarse creativamente a las iniciativas de desarrollo local de las instituciones públicas y potenciarlas.

### 3.5.- RSE en Latino América y Chile

Como contexto se puede señalar que en Latino América ha existido por años una “tradicción filantrópica corporativa”<sup>49</sup>, lo que nos habla de una forma de enfrentar el desarrollo empresarial más bien paternalista, carente de un enfoque de integración y cooperación. El mismo autor señala que Latino América cuenta con un alto porcentaje de empresas del tipo PyME (más del 60%) y muy bajo porcentaje de grandes empresas (casi 1%). Estas cifras son muy relevantes toda vez que condicionan las prácticas responsables, debido a la amplia diversidad de visiones respecto del rol que las empresas cumplen en el mercado y ante la sociedad.

---

<sup>47</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo del Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas”

<sup>48</sup> “La responsabilidad social corporativa y el desarrollo local: Una aproximación en tiempos de crisis” en <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/tematica/pdf/04-rsc-desarrollo-local.pdf> visitado 31 de marzo de 2016

<sup>49</sup> Vives, A., Peinado-Vara, E. 2011. RSE, La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

Otro actor relevante es el Estado, entendido como el ente regulador y que vela por el bienestar común, y quien debiera aportar visiones, directrices, recursos para la investigación y fomento de una positiva relación entre la ciudadanía y las empresas, principalmente en países en vías de desarrollo. Al respecto, algunos países que han realizado reformas legales relacionadas con gobernabilidad corporativa son Brasil, Chile, México y Argentina<sup>50</sup>.

De este modo, en la actualidad, dado el avance de la globalización y del empoderamiento de la sociedad civil en cuanto a reconocer sus deberes, pero especialmente sus derechos, se hace cada día más evidente la necesidad de avanzar en relaciones empresa – sociedad más equilibradas y de mutuo entendimiento. Los empresarios en Latinoamérica han comenzado a internalizar que tienen responsabilidades más allá de las puramente económicas, y que su aporte al mejoramiento de las condiciones ambientales, sociales y laborales a través de sus emprendimientos forma parte integral de su crecimiento y mantenimiento en el largo plazo.

Algunas evidencias del progreso en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile:

- a) La fundación y funcionamiento de múltiples organizaciones no gubernamentales específicamente orientadas al tema. Destaca el caso de la Fundación ProHumana (<http://prohumana.cl/>) que desde 1997 ha estado enfocada en el desarrollo y generación de conocimientos y metodologías, en conjunto con la implementación de políticas y planes de Sustentabilidad Empresarial. Además de sensibilización de actores, promoción de espacios de diálogo y encuentro entre actores, conformación de redes de cooperación, propuestas normativas, asesorías de implementación.
- b) Surgimiento de entidades académicas especialistas en la materia: puede nombrarse aquí al Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible (<http://www.vincular.cl/>), organización formada por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en 2001, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental de Chile. Fue integrante del Comité Espejo Nacional para la elaboración de la ISO 26.000 en Responsabilidad Social y firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2007. El Centro realiza estudios de investigación aplicada y genera conocimiento dirigido a sectores productivos, así como su divulgación. Participa en la formación de competencias para la implementación de la RSE y brinda servicios de consultoría.

---

<sup>50</sup> Vives, A., Peinado-Vara, E. 2011. RSE, La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

- c) Establecimiento de organizaciones de empresarios por la RSE: ejemplo de este tipo de organización es Acción RSE (<http://www.accionrse.cl/>) que es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la RSE y el desarrollo sostenible en Chile. Cuenta con el respaldo de la Fundación Avina Chile, está asociada a Forum Empresa y es el representante en Chile del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Además, es miembro de CSR360 Global Partner Network, red global impulsada por Business In The Community (BITC). Inició sus actividades en 2000 y firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2004.
- d) Organismos Públicos destinados al tema: en el año 2013, a través del Decreto N° 60, se crea en Chile el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible (<http://consejors.economia.cl/>). Instancia Público – Privada conformada por distintos actores relacionados con el sector académico, empresarial, la sociedad civil e instituciones del Estado<sup>51</sup>. Entre sus funciones destacan<sup>52</sup>:
- Servir de instancia coordinadora entre los distintos órganos de la administración del Estado, el sector privado y la sociedad civil en temas vinculados a la elaboración de políticas públicas de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible en Chile.
  - Identificar e informar al Ministro de Economía, Fomento y Turismo acerca de las políticas, buenas prácticas e iniciativas en el campo de la Responsabilidad Social que se estén generando en el ámbito nacional o internacional.
  - Proponer al Ministro de Economía, Fomento y Turismo medidas y acciones de política pública en materia de Responsabilidad Social.

El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, elaboró un Plan de Acción 2015-2018<sup>53</sup>, en el que se detectan tres brechas por superar y luego 17 medidas específicas para lograrlo, indicando responsables y recursos estimados por medida.

---

<sup>51</sup> Conforme al Artículo 3° del Decreto 60, el Consejo de Responsabilidad Social estará integrado por: Director de Medio Ambiente del Ministerio de Relaciones Exteriores; Director General de Relaciones Económicas Internacionales; Jefe de División de Recursos Naturales y Residuos y Evaluación de Riesgo del Ministerio de Medio Ambiente; Director de ChileCompra; Director del Instituto de Derechos Humanos; Director Ejecutivo del Pacto Global Chile; la persona designada como Punto Nacional de Contacto para las líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales; un representante del Ministro del Trabajo y Previsión Social; un representante del Ministro de Economía, Fomento y Turismo; tres representantes de asociaciones empresariales; dos representantes de asociaciones que agrupen empresas de menor tamaño y emprendedores; dos representantes de organizaciones no gubernamentales; un representante de organizaciones sindicales; dos representantes del sector académico; Secretario Ejecutivo del Consejo.

<sup>52</sup> Decreto N° 60, Crea el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible. Santiago, 23 de abril de 2013. <http://consejors.economia.cl/>

<sup>53</sup> Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018 en <http://consejors.economia.cl/>

Las brechas son: (a) Falta de estrategia de fomento de Responsabilidad Social; (b) Necesidad de Fortalecimiento de Capacidades en Responsabilidad Social; y (c) Incorporación de Responsabilidad Social en temas Internacionales.

Dentro de las medidas tendientes a fomentar la Responsabilidad Social se identifica la Elaboración de la política nacional de Responsabilidad Social a cargo del Consejo y la elaboración de directrices de prácticas empresariales responsables a cargo de la Subsecretaría de Economía. Otras acciones relevantes que se mencionan son: Apoyo e integración de las Pymes en la estrategia nacional de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible, el fomento de acuerdos voluntarios de pre inversión (previo al ingreso a Servicio de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA)) y seguimiento y participación de las guías sobre cadena de suministro responsable para los sectores agrícola, minero y financiero.

Con todo, el avance sustantivo en materia de Responsabilidad Social Empresarial sólo puede ser el resultado de la aplicación concreta, permanente y eficaz al interior de las empresas, independiente de su tamaño y del sector productivo, de un sistema de gestión corporativo eficiente y transparente que las relacione con su entorno y que les permita llevar a cabo actuaciones concertadas con sus grupos de interés y organismos públicos, y que éstas resulten exitosas.

Al respecto, cada día son más las empresas que declaran hacer suyos los conceptos de Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial, y es usual ver que las grandes compañías (p.e.: bancos, mineras, generadoras de energía, productoras de alimentos, etc.) hacen públicos sus Reportes de Sustentabilidad, donde se puede observar cómo, en distintos niveles de avance, se van generando instancias de cooperación con instituciones, organismos y comunidades locales.

En tanto, para el caso de las PyME (ej: algunas inmobiliarias, hoteles, restaurantes, etc.), la situación es distinta. Estudios han logrado determinar que en Chile más del 50% de estas empresas realizan acciones de RSE, pero que no logran realizar una amplia comunicación de dichas acciones, básicamente porque desconocen los elementos que componen este concepto y, por tanto, lo que aportan en materia de responsabilidad social.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa chilena: Una revisión a la realidad actual. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial. Mención Administración. Fernanda Landaeta Millar, Lorena Saavedra Morales, Orlando Stevens Rodríguez, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración, Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2015.

### 3.6.- Revisión de Casos de Responsabilidad Social Empresarial de Grandes Empresas en Chile

Como ya se indicó, muchas de las grandes empresas que operan en el país han adoptado políticas de Responsabilidad Social Empresarial y consecuentemente recurren a mecanismos de Reporte para informar periódicamente su desempeño en esta temática. Crecientemente dichos reportes se guían por el Global Reporting Initiative (GRI), y abordan las materias fundamentales definidas en la Norma ISO 26000<sup>55</sup>, a saber (y según su numeración por capítulos en la propia norma):

- 6.2 Gobernanza de la organización
- 6.3 Derechos Humanos
- 6.4 Prácticas Laborales
- 6.5 Medio Ambiente
- 6.6 Prácticas Justas de Operación
- 6.7 Asuntos de Consumidores
- 6.8 Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

En este contexto, se revisó un conjunto de Informes de Sustentabilidad del año 2014, en los que se buscó identificar los temas abordados y, en particular, si existen iniciativas que involucren de algún modo al mundo rural.

#### 3.6.1 Codelco

Esta empresa presenta interesantes datos relacionados con las materias consideradas en la norma ISO 26.000. Es decir, busca ceñirse a un modelo internacionalmente validado y que le permite demostrar que incorpora en su gestión cotidiana la Responsabilidad Social Empresarial.

En este caso el Reporte de Sustentabilidad 2014<sup>56</sup> muestra avances importantes en materia de implementación de estándares y guías comunitarias, en materias de relaciones, consolidación de un modelo de desarrollo comunitario y pueblos originarios, implementación de mesas de trabajos con comunidades (41 en el 2014), que buscaban fortalecer el cumplimiento de objetivos de la compañía en esta materia.

El reporte indica que durante el año 2014, se pusieron en marcha diversas iniciativas relacionadas con las comunidades indígenas. Entre las que se destaca el programa "Aprendices Alto Loa" que se orienta a la empleabilidad de los pueblos originarios

---

<sup>55</sup> ISO 26000:2010, Guía sobre la Responsabilidad Social. Organización Internacional de Estandarización. Suiza. [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>56</sup> Reporte de Sustentabilidad 2014, CODELCO en <https://www.codelco.com/reporte2014/presentacion//2015-04-21/102952.html>

permitiendo la inclusión de 20 jóvenes a la industria minera a través de capacitación teórica y práctica en la División Ministro Hales (Calama).

Señala el Reporte de Sostenibilidad que, en aporte al progreso social de las comunidades, Codelco realizó durante 2014, un total de 154 convenios de cooperación que totalizaron una inversión de \$2.570 millones. Dentro de este total, CODELCO desarrolló proyectos orientados al fortalecimiento y valoración de las comunidades originarias, al desarrollo de capacidades y mejoramiento de infraestructura por un monto de \$1.027 millones.

Adicionalmente, a través de sus excedentes SENCE, Codelco transfirió recursos por un monto total de \$2.507 millones para la realización de 212 cursos de capacitación, distribuidos en sus ocho divisiones, beneficiando a un total aproximado de 4.700 personas.

Finalmente se indica que a través del Fondo de Inversión Social (FIS) se financiaron cinco iniciativas durante 2014 por un monto total de \$126 millones.

Las iniciativas financiadas son las siguientes:

- ✓ Uso de ERNC para el calentamiento de agua sanitaria mediante aplicación de sistemas termo solares en Tucnar Huasi,
- ✓ “Entre Cabur y la claridad del Capin cultivamos la Pata Hoire”,
- ✓ “Juntas de Vecinos Sustentables en Chañaral”
- ✓ “Orquesta Infantil de Puchuncavi”
- ✓ “Programa de monitoreo participativo comunitario en Coya y Alhué”

Otras temáticas abordadas con fuerza han sido: la incorporación de dotación femenina a sus faenas (14% el 2014); Programas de Graduados; y la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales.

Como se puede observar en el Reporte, esta compañía cuenta con una Vice Presidencia de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad.

Los antecedentes del Reporte de Sustentabilidad permiten señalar que la compañía cuenta con una estrategia formal de RSE.

### 3.6.2 Antofagasta Minerals (AMSA)

En su Reporte de Sustentabilidad de 2014, AMSA declara estar “innovando en la manera de relacionarse con las comunidades, ya que desea contribuir más activamente al desarrollo sustentable de los territorios en los que opera, sobre la base de una visión de largo plazo construida en conjunto con los principales grupos de interés y en estrecha colaboración con el sector público”.

En 2014, el Grupo, a través de sus compañías y de la Fundación Minera Los Pelambres, destinó US\$ 31,1 millones a proyectos de inversión comunitaria. En total se gestionaron más de 200 proyectos.

En 2014, Los Pelambres –una de las operaciones más conspicuas de esta compañía– continuó apoyando a pequeños agricultores en materias técnicas y productivas de sus negocios, incluido el riego. Asimismo, mantuvo proyectos asociados al fomento productivo del valle del Choapa.

### 3.6.3 Banco BCI

Este banco obtuvo el Primer Lugar en el Ranking de Sustentabilidad Empresarial el 2015<sup>57</sup>. Para la construcción de este ranking, la fundación ProHumana y revista Qué Pasa han encuestado a miles de empleados de las empresas participantes, sometiéndolas a una completa evaluación. El BCI ha destacado en este ámbito ya que tiene un fuerte concepto de Responsabilidad Social Empresarial, centrado en dos ideas básicas:

- La empresa no sólo tiene derechos sino también obligaciones más allá de aquello a lo que jurídicamente se encuentra sujeto. Sus actuaciones y los efectos de estas se deben encaminar a la consecución del progreso, no solo de sus propios accionistas, sino también de la comunidad de la que forma parte; y
- Dado que la empresa forma parte y desarrolla sus negocios en una sociedad organizada, el mayor o menor grado de desarrollo material y espiritual de sus integrantes le afecta directamente, por lo que sus actividades deben también encaminarse a la búsqueda del bien común.

Por estas razones, BCI considera que la RSE no es algo que pueda incorporarse a la gestión de las empresas de manera facultativa, sino más bien imperativa, pues el bienestar de la comunidad en la que realiza sus actividades influye en ellas de manera significativa.<sup>58</sup>

En materia de compromisos con la comunidad, BCI busca construir vínculos duraderos de confianza mediante iniciativas que aporten valor a la comunidad, fortalezcan su reputación corporativa y sean una contribución al desarrollo sostenible del país. A tales fines, BCI impulsa labores focalizadas en la protección de adultos mayores y niños en riesgo social, fomenta iniciativas de apoyo a la cultura, la preservación patrimonial (Convenio con Fundación Reforestemos Patagonia) y la difusión artística, así como iniciativas orientadas a reducir la brecha en la calidad de la educación<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana, 2015. Rescatado de [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl).

<sup>58</sup> Responsabilidad Social Empresarial en BCI, 2013.

<sup>59</sup> Informe de Sustentabilidad BC1, 2014 en <https://bci.modyocdn.com/uploads/4df4a9b5-019a-4739-9a7d-1e10a81bd8a7/original/informe-2014.pdf>

### 3.6.4 Endesa Chile

En el Reporte de Sustentabilidad de 2014<sup>60</sup>, se indica que Endesa Chile ha ido incorporando cada vez más la dimensión social a su gestión de negocio, entendiendo que la compañía es parte de la comunidad en la que está presente con sus operaciones y nuevas iniciativas. Se agrega que 2014 fue un año decisivo que marca el inicio de un cambio de paradigma en torno al relacionamiento comunitario, incorporando este aspecto como condición básica para la operación y la instalación de nuevos proyectos. De esta manera, uno de los principales ejes de acción durante el año fue el desarrollo de los primeros planes hacia una política estandarizada de relacionamiento comunitario y creación de valor compartido. En este contexto, en mayo de 2014, la Compañía estableció una nueva gerencia encargada de la relación con la comunidad, buscando reforzar y ampliar el vínculo desarrollado en diferentes zonas del país, con un enfoque aún más directo y presencial. Así una de las primeras tareas fue crear y establecer equipos en terreno, encargados de relacionarse con las comunidades locales, autoridades comunales y distintos públicos de interés en torno a los territorios de los proyectos, para recoger sus inquietudes y sugerencias.

Los lineamientos o principios de este relacionamiento comunitario son:

- ✓ Cercanía y comunicación directa
- ✓ Respeto
- ✓ Colaboración
- ✓ Transparencia y confianza
- ✓ Generación de valor compartido
- ✓ Cumplimiento de compromisos
- ✓ Enfrentar las controversias con claridad
- ✓ Involucramiento permanente y de largo plazo

Durante el año 2014, la inversión social de Endesa Chile alcanzó los \$12.835 millones, monto que fue destinado a programas e iniciativas implementadas en las zonas en que la compañía está presente.

El mismo informe contiene un apartado específico en el que se da cuenta del relacionamiento con comunidades indígenas lo que permite la identificación de impactos y las respectivas mitigaciones o compensaciones en cumplimiento con los procesos legales de tramitación socio-ambiental. En particular, se menciona un Programa de ganadería y asesoría veterinaria que ha beneficiado a 64 familias de la comuna de Alto Bío Bío, como uno de los principales programas y actividades productivas y sociales del año 2014.

---

<sup>60</sup> Informe de Sostenibilidad Endesa Chile 2014 en <http://www.endesa.cl/ES/NUESTROCOMPROMISO/PUBLICACIONESEINFORMES/Documents/InfoSostEndesaChile14.pdf>

El informe da cuenta además de otras iniciativas relacionadas con el mundo rural y el desarrollo local, a saber:

- Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) en las comunidades de El Barco y Ayin Mapu, beneficiando a 86 familias,
- Acuerdo con regantes del sector agrícola del Laja en virtud del cual Endesa Chile, restringió temporalmente la operación de la central hidroeléctrica El Toro,
- Constitución de una mesa de trabajo en el marco del “Convenio marco de aportes de Responsabilidad Social Empresarial 2013-2016” para consensuar inversión en infraestructura, programas de apoyo a las localidades y de financiamiento para actividades sociales y de desarrollo local en la comuna de San Clemente.
- Acuerdo con la Junta de Vigilancia del Río Maule para optimizar el uso del agua en dicha cuenca,
- Acciones de fomento productivo realizadas por Fundación Pehuén en la comuna de Alto Bío Bío, enfocadas al desarrollo agrícola y ganadero de las comunidades y convenios con INDAP-PRODESAL y Centro de Inseminación Artificial, Capacitación y Entrenamiento en Reproducción y Manejo Animal de la UACH (CIA-CENEREMA).

### 3.6.5 Colbún

En su Reporte de Sostenibilidad 2014, el Gerente General, Sr. Thomas Keller, ante la pregunta sobre su visión de la sostenibilidad en la industria, responde *“Creo que hablar de sostenibilidad como algo separado del negocio propiamente tal es artificial. La gestión exitosa la definen los buenos resultados en todas las dimensiones del negocio, la económica, la social y la medioambiental.”*<sup>61</sup>

Esta respuesta muestra un gran avance en el entendimiento de cómo la Responsabilidad Social Empresarial se plantea en la actualidad.

En cuanto a iniciativas concretas, el Reporte de Sostenibilidad da cuenta de la existencia del Fondo Concursable “Energías para Emprendedores” que ha beneficiado a emprendedores turísticos, agrícolas, ganaderos y apícolas; y que durante 2014 se continuó la gestión de los convenios RSE con las Municipalidades de San Esteban, Los Andes y San Clemente para el desarrollo de proyectos que buscan mejorar la calidad de vida en esas comunas. Finalmente, este informe pone de relieve que el proyecto Newén Maqui, desarrollado con el patrocinio y apoyo de Colbún, obtuvo el “Premio HUB de Sustentabilidad”, otorgado por Diario El Pulso, en la categoría Emprendimiento Social. El proyecto consiste en promover negocios inclusivos basados en la producción sustentable de maqui en la comunidad aledaña a la Central Angostura (comunidades de Santa Bárbara y Quilaco, Región del Bío Bío).

<sup>61</sup> Entrevista Thomas Keller, Gerente General Colbún S.A., en Reporte de Sostenibilidad 2014; en <http://www.colbun.cl/documentos/reporte-sostenibilidad-2014/index.html>

### 3.6.6 Forestal Mininco

De la revisión realizada a los distintos casos sobre el trabajo de las empresas en materia de RSE, es posible evidenciar que la mayoría pone foco en materias relacionadas con contratación de mano de obra local, capacitación, becas, gestión ambiental e inclusión. Lo que da cuenta de una forma más o menos reconocida de enfocar la gestión de la RSE. Sin embargo, no es fácil encontrar empresas que pongan su mirada en el mundo rural. Los Reportes de Sustentabilidad revisados, en general, no dan cuenta de ello.

Posiblemente relacionado con la localización de las operaciones, destaca el caso de dos grandes empresas que informan en sus Reportes de Sustentabilidad sobre una estrategia de relacionamiento con las comunidades aledañas a sus operaciones que salen de lo común. Tal es el caso de las empresas forestales CMPC y Arauco.

En el caso de Empresas CMPC S.A (a través de Forestal Mininco), en su Reporte Integrado 2014, en el apartado Comunidad, informa sobre la existencia de 6 iniciativas o programas relacionados con un enfoque de mejora en la calidad de vida de la comunidad, que también se traducen en beneficio mutuo.

Dichos programas están orientados al apoyo educativo y el desarrollo rural. Destacan:

- *Recolección de Productos forestales no maderables:* éstos comprenden una variedad de hongos silvestres, verduras, frutas, hierbas aromáticas y medicinales, que crecen en los bosques chilenos. En este caso, según el propio informe, la empresa apoya el trabajo de 2.500 vecinas y vecinos recolectores de distintos productos existentes en los predios forestales de la empresa, otorgando autorizaciones de ingreso, señalando medidas de seguridad y de prevención de incendios...”<sup>62</sup>. Esta iniciativa fue analizada en detalle para este estudio, y se presenta una ficha en el Anexo 2 donde se explica el contexto, los objetivos, los impulsores, la operatividad, los factores de éxito y las principales dificultades.
- *Emprendimientos Hortofrutícolas Mapuche:* consiste en que comunidades indígenas de Collipulli, Cañete, Tirúa, Cholchol y Carahue están desarrollando huertos de frambuesas y arándanos. En este caso Forestal Mininco los apoya en el mejoramiento de las fuentes de agua, construcción de sistemas de riego, suministro de fertilizantes, etc.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Reporte Integrado 2014. Empresas CMPC S.A

<sup>63</sup> Reporte Integrado 2014. Empresas CMPC S.A. pág. 55. 2014

### 3.6.7 Forestal Arauco

En tanto, en el caso de la empresa Arauco, en el capítulo de Comunidad, Participación y Diálogo del Reporte de Sustentabilidad 2014<sup>64</sup>, señala que ha formado la Fundación sin fines de lucro AcercaRedes, orientada a promover el desarrollo local, a través del fomento del liderazgo local.

Por otra parte, el año 2013 la empresa reporta haber firmado 17 convenios con recolectores locales entre las regiones del Maule y el Bío - Bío<sup>65</sup>.

## 4.-LAS EMPRESAS, LA AFC Y EL INDAP: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LA RSE?

### 4.1.- Invitación a co-construir una política

Como se expuso en la Introducción de este trabajo, se ha hecho habitual que empresas se acerquen a Indap buscando un aliado que les ayude a insertarse en las comunidades locales e Indap propuso a las organizaciones campesinas representadas en el Comité de Diálogo Político y Social trabajar en conjunto en el diseño de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables.

Como se explicó en el Capítulo 2, esta iniciativa no prosperó. Sin embargo, se considera interesante sistematizar la experiencia en relación a la invitación realizada a las organizaciones campesinas y su respuesta, rescatando sus opiniones, intereses y temores, todo lo cual se describe a continuación.

#### 4.1.1 El Comité de Diálogo Político y Social

La Ley 20.500 que modifica la Ley 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, incorpora el Título IV sobre Participación Ciudadana, el cual consagra y reconoce el derecho de las personas a participar en las políticas, planes, programas y acciones del Estado. Por su parte, la Instrucción Presidencial 007 del 06 de agosto de 2014, instruyó los lineamientos para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en la que se concibe la participación ciudadana como un proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas.

---

<sup>64</sup> Reporte de Sustentabilidad 2014, Arauco.

<sup>65</sup> Reporte de Sustentabilidad 2013, Arauco.

Es en este marco que Indap creó el Comité de Diálogo Político y Social de Indap, el cual está constituido por 16 organizaciones campesinas de carácter nacional<sup>66</sup> y la Dirección Nacional de Indap, quienes sesionan regularmente convocados por el Director Nacional o a petición de la mayoría simple de las organizaciones. Para su funcionamiento el Comité cuenta con una coordinación a cargo del Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica de Indap, quien lleva un registro de las organizaciones, de asistencia, minutas con acuerdos y compromisos adquiridos.

#### 4.1.2 Hitos del proceso de diálogo entre Indap y el Comité de Diálogo Político y Social

El Director Nacional de Indap, Octavio Sotomayor, convocó al Comité de Diálogo Político y Social a una reunión en septiembre de 2015, en la que les propuso desarrollar una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables, de manera participativa. Para realizar la invitación, el Director realizó una presentación que se inició con un análisis de la realidad nacional. Según este análisis, hay una discusión política en la sociedad sobre inclusión social y la necesidad de desactivar conflictos sociales, lo que permitiría avanzar en sistemas de colaboración entre el sector empresarial y la AFC. A ello se agregan nuevas tendencias de consumo local, que busca productos frescos, con identidad e incluso con experiencias culturales, lo cual puede hacer atractiva una relación de negocio con la AFC.

	Nombre Organización	N° Socios
ACHITUR	Asociación Chilena de Turismo Rural A.G	206
ANAMURI	Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas A.G.	5.000
CALIDER	Corporación Alianza para la Innovación y Desarrollo Rural	11.000
CAMPOCOOP	La Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile	3.430
CNC	Confederación Nacional Campesina	27.280
CONAGRO	Confederación Nacional de Federaciones de Sindicatos Campesinos y Trabajadores del Agro de Chile	4.100
CONAPROCH	Confederación Nacional de A.G. y de Organizaciones de Pequeños Productores Campesinos de Chile	3.750
LEFTRARU	Asociación Nacional de Comunidades Agrícolas e Indígenas LEFTRARU A.G	4.600
MUCECH	Corporación Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile	7.150
NEHUEN	Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena de Chile	4.000
NEWENCHE	Asociación Nacional Mapuche	6.566
RANQUIL	Confederación Nacional Sindical Campesina y del Agro y Pueblos Originarios.	11.000
RED APICOLA	Federación Red Apícola Nacional F.G.:Federación Gremial de Asociaciones Gremiales Regionales Apícolas de Chile	2.300
TRIUNFO CAMPESINO	Confederación Nacional Rural de Pequeños Productores y Campesinos	9.200
UNAF	Asociación Gremial "Unión Nacional de Organizaciones de Productores/as de la Agricultura Familiar Campesina de Chile - UNAF CHILE A.G."	3.420
UOC	Confederación Nacional de Sindicatos y Federaciones de Trabajadores "Unidad Obrero Campesino de Chile"	6.270
VOZ DEL CAMPO	Confederación Nacional de la Agricultura Familiar Campesina, La Voz del Campo A.G	8.000

Figura: Organizaciones campesinas que forman parte del Comité de Diálogo Político y Social de Indap y sus principales características de representatividad.

<sup>66</sup> Las organizaciones campesinas de carácter nacional se definen como aquellas en que sus integrantes son, en su mayoría, usuarios o potenciales usuarios de INDAP, y tienen organizaciones en cinco o más regiones del país.

Los vínculos que se generarían producto del desarrollo de la política y el estándar, permitirían movilizar redes y recursos para visibilizar a la AFC, generar procesos de desarrollo local, y a mediano plazo generar un modelo de sociedad más inclusivo y más humano, donde empresas, comunidades e individuos se auto-organicen y auto-regulen para hacer frente a los grandes desafíos actuales, con el apoyo del Estado.

Para desarrollar la Política y el Estándar, el Director propuso constituir una Mesa Técnica en la que participaran: dirigentes campesinos designados por el Comité de Diálogo Político y Social; dirigentes designados por los CAR; INDAP y la academia a través de miembros de una universidad. En dicha Mesa Técnica se consensuaría una estrategia de colaboración entre empresas, la AFC e INDAP, definiendo con qué tipos de empresas se podría trabajar y bajo qué condiciones, de manera que se pudiera finalmente generar un Red de Empresas Responsables. Esta Red operaría bajo altos estándares en relación a los derechos humanos, las condiciones laborales, el medio ambiente y la corrupción, entre otros, y con un enfoque moderno de RSE, descartando los enfoques filantrópicos y asistenciales, con condiciones justas en las transacciones con la AFC, aportando recursos y/o activos que permitan desencadenar procesos de desarrollo local.

Se originó un debate en el que todos los dirigentes, sin excepción, se manifestaron, algunos incluso haciendo uso de la palabra en más de una ocasión.

El debate estuvo marcado por cierto desconcierto y/o desacuerdo de parte de los dirigentes. Ello se manifestó especialmente al principio, en que las intervenciones con calificativos tales como “invitación provocativa y riesgosa”, “camino correcto para avanzar a la inclusión social”. Posteriormente, hubo cierto consenso en que es necesario avanzar hacia un modelo de sociedad más inclusivo y más humano, donde empresas, comunidades e individuos se auto-organicen para enfrentar los desafíos del desarrollo y manifestaron que les parecía que esta invitación es coherente con ese modelo de sociedad participativo.

A pesar de tratarse, en general, de dirigentes con trayectoria, manifestaron sentirse en desigualdad de condiciones para sentarse a conversar o negociar con empresas. Plantearon que necesitan “preparar gente, estar informados”, puesto que de lo contrario podrían “salir para atrás”. Plantearon que el Estado, a través de Indap, debería apoyarlos. Sin embargo, a pesar de que dijeron sentirse cercanos a Indap, no siempre las alianzas con éste han sido buenas para ellos, recordando situaciones en las que han quedado muy endeudados. Dijeron que, a pesar de todo, “Indap es lo único que tienen” y confían en él.

Por su parte, la desconfianza en las empresas y sus intenciones fueron elementos que atravesaron las intervenciones de todos los dirigentes. Utilizaron expresiones tales como “la RSE se usa para lavar imagen”; “nadie va a querer venir a hacernos favores”; “todos los conflictos ambientales los ganan las empresas”. Un dirigente incluso planteó que la RSE divide a las comunidades y las quiebra.

Varios dirigentes manifestaron diferencias entre empresarios chilenos y extranjeros, destacando que con los chilenos ha habido malas experiencias, que son menos confiables y que en el caso de los extranjeros la mirada es más amplia, considerando que hay cabida a otros intereses más allá de lo económico.

A medida que la discusión avanzaba se empezó a abrir la posibilidad de acceder a la invitación a co-construir una Política y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables”, y fueron surgiendo condiciones bajo las cuales estarían eventualmente dispuestos a participar. Estas condiciones decían relación con tener poder de decisión respecto de los requisitos que deberían cumplir las empresas y los proyectos para aplicar a ser considerado una “empresa responsable”. Al respecto, los dirigentes plantearon que:

- Querían poder poner las condiciones, los límites o el “rayado de cancha” para la clasificación de una empresa como “responsable”.
- No sería suficiente que la empresa tuviera un buen comportamiento con las comunidades vecinas, sino también con sus propios trabajadores.
- La empresa no debería estar abocada a lograr sólo rentabilidad económica, sino también rentabilidad social.

Hubo cierto consenso en que es necesario entregar poder de decisión en los territorios a las comunidades y organizaciones locales acerca de la evaluación de las empresas y los proyectos, caso a caso.

Además, durante la discusión aparecieron varios otros temas que les interesan de parte del Estado. Estos son:

- Que las compras públicas favorecieran a la AFC
- La propiedad de las semillas de especies nativas
- Las condiciones de extensión del DL 701
- Que las empresas pagaran un impuesto en el territorio donde se instalan, como el royalty de la minería.

Finalmente, imperó la idea de consultar a las respectivas bases y los demás dirigentes de cada organización previo a tomar una decisión respecto a participar o no de la co-construcción de una Política y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables. Solicitaron se les enviara información por escrito, de manera de poder analizar detenidamente la propuesta y entenderla bien, e indicaron que sería bueno tener más de una reunión para aclarar dudas, conceptualizar y comprender adecuadamente la propuesta.

En la reunión siguiente, que se realizó en octubre del mismo año, el Director les expuso a los asistentes que habiendo incorporado lo conversado en la reunión previa, les proponía avanzar en tres etapas.

En la primera etapa se desarrollaría una estrategia y se generarían las condiciones para co-construir la Política (se realizaría en los 6 primeros meses, con consultora contratada por Indap para estos efectos). Para esto último se conformaría un Comité de Representantes de AFC, que permitiera instalar capacidades de co-construcción con los diferentes actores. Indicó que estaría pendiente definir cómo incluir a las empresas, lo cual quería discutir con ellos.

Agregó que en esta primera etapa se podría usar iniciativas en curso e impulsar otras nuevas para retroalimentar el proceso de co-construcción de la Política e iniciar la implementación de la Red. Para esto último las empresas deberían cumplir con estándares básicos y ser aprobadas por Comité de Representantes AFC y comunidades locales.

En una segunda etapa, se co-construiría la “Política de Relacionamiento entre la AFC y Empresas Responsables” y en la tercera etapa se implementaría la Red de Empresas Responsables usando la Política.

Al finalizar la presentación, el Director Nacional le dio la palabra uno a uno para saber cómo les había resultado el proceso de consulta a sus bases. Nuevamente en esta ocasión se manifestaron todos los dirigentes, algunos expresando sus ideas en más de una ocasión.

El debate nuevamente estuvo marcado por ideas de desconfianza hacia las empresas privadas y temor a ser utilizados por éstas. Se recurrió permanentemente a situaciones en las que las empresas no habían cumplido con sus obligaciones o promesas e incluso se manifestó que el Estado no es capaz de garantizar sus derechos. Se repitió varias veces el argumento de que las empresas no pierden, que les interesa “lavar su imagen” y el temor a aparecer entonces como cómplices de éstas en vez de defender los intereses de sus bases.

Por su parte, fueron recurrentes los argumentos relativos a la desigualdad de condiciones en que se sienten respecto de las capacidades de las empresas de contratar expertos para defender sus intereses.

Algunos dirigentes manifestaron sentirse conflictuados porque, si bien les parecía hasta cierto punto razonable e incluso necesario hacer el intento de establecer diálogo para abrir puertas y avanzar hacia un país más justo e inclusivo, consideraban un riesgo ser utilizados por las empresas. La dicotomía entre aprovechar la *oportunidad* y los costos que ello pudiera implicar les resultaba complejo de resolver, considerando que la historia, decían, estaba en su contra.

En algunas oportunidades el Director mencionó grandes empresas que podrían estar disponibles para apoyar el desarrollo local en comunidades cercanas a sus proyectos, ante lo cual invariablemente aparecían situaciones reprochables relatadas por alguno de los dirigentes, que invalidaba a la empresa mencionada.

Se planteó también la dificultad en la que podrían verse involucrados para dar cuenta a sus bases de acuerdos con empresas, y se esgrimió que no era el rol de las organizaciones y sus dirigentes aplacar los conflictos, ya que ello podría verse como una forma de pasar por encima de los intereses de sus propias comunidades. A este argumento se sumó otro, en el sentido de que no sería tampoco el rol de Indap buscar este tipo de acercamientos.

El Director de Indap escuchó atentamente las intervenciones, y una vez que todos habían hablado, agregó que Indap no puede hacer solo la tarea de acercar los mundos campesino y empresarial, que requiere de la ayuda de las organizaciones campesinas. Les planteó que no están solos, que Indap está para defender sus intereses y que, si resultaba necesario, se les contrataría apoyo para las negociaciones. Agregó que hay muchas empresas que quieren trabajar con la AFC e Indap, e insistió en que esta invitación es una oportunidad de realizar un esfuerzo por co-construir una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables que permita evaluar y canalizar adecuadamente estas alianzas y ofertas de manera de atraer recursos y oportunidades hacia las comunidades locales considerando sus intereses y necesidades, aportando así a su desarrollo y al mejoramiento de su calidad de vida.

Finalmente, les confesó que pensaba que la propuesta de Indap sería aprobada por unanimidad por los dirigentes, puesto que consideraba que realmente iba en beneficio de ellos, por lo que no dejaba de estar sorprendido.

Después de la intervención del Director, la conversación se abrió hacia la posibilidad de aceptar la propuesta bajo ciertas condiciones, a saber:

- Se decidiría caso a caso respecto de las empresas con las cuales se trabajaría
- Se respetaría la decisión de la comunidad local/regional
- Se aceptaría trabajar solamente con empresas que no hubieran tenido conflictos anteriores con comunidades locales

Al final de la reunión, algunos dirigentes plantearon que consideraban que, fuera cual fuera su postura, habiendo intereses económicos las cosas se harían igual, por lo que no tendría sentido trabajar en formular una Política y un Estándar de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables.

Se revisaron las posturas a mano alzada con las 10 organizaciones presentes y el resultado fue el siguiente:

- 5 organizaciones a favor de participar en la co-construcción de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables;
- 2 organizaciones en contra y
- 3 solicitaron tiempo adicional para consultar con sus bases.

El Director cerró diciendo que entendía sus temores y aprensiones, y lo delicado que resultaba el tema para cada uno de ellos. Les propuso que, dependiendo de la postura de las organizaciones que no estaban presentes, si existía una mayoría razonable, le permitieran avanzar con las organizaciones que estaban disponible para trabajar en conjunto e ir informando mensualmente del estado de avance al Comité. Les prometió estar atento y ser muy cuidadoso, pero responsablemente los instó a no perder la oportunidad de avanzar hacia el bien común de la AFC.

Posteriormente, el Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica de Indap se encargó de recoger las opiniones de las organizaciones que no se encontraban presente en la reunión y las que habían solicitado más tiempo, y finalmente 9 organizaciones estuvieron por apoyar la formulación conjunta de la Política y el Estándar, y 6 por no participar.

#### 4.1.3 Algunas lecciones que surgen de la experiencia

- Se requiere establecer confianzas entre los actores que se invita a participar para que estén disponibles a trabajar juntos. En este caso, los dirigentes campesinos no confían en los empresarios. Si no se genera un proceso de construcción de relaciones que busque propiciar la empatía a través de ampliar la mirada respecto de otros, que favorezca un ambiente de confianza y respeto mutuo, difícilmente se podrá estrechar relaciones entre la AFC y las empresas.
- Existen organizaciones de la AFC con diferentes puntos de vista y requerimientos o necesidades respecto de los distintos tipos de empresas. Esta diversidad puede ser tomada como una oportunidad y una fortaleza para explorar y establecer relaciones con las empresas, buscando el tipo de organización de la AFC que puede vincularse con determinado tipo de empresa.
- Toda relación entre personas hoy por hoy tiene como requisito básico y *sine qua non* el compromiso permanente de respeto a los derechos humanos y a la sostenibilidad ambiental de parte de todos los actores.
- Es importante garantizar a los participantes oportunidades reales para incidir en el proceso al que se les está convocando, para lo cual se debe asegurar establecer y comunicar claramente a los participantes los objetivos, procedimientos y formas de trabajo que se implementarán.
- Se espera un rol activo y proactivo de las diversas instituciones estatales a fin de propender al bien común. En el caso de la AFC, sus dirigentes esperan que el Indap asuma un rol de Regulación, Acompañamiento y defensa de sus derechos frente a actores sociales que perciben como poderosos.

- Un proceso de este tipo requiere mucha flexibilidad y enorme persistencia, puesto que, a pesar de que se debe planificar, es necesario ir ajustándolo a medida que avanza. Incluso a veces vamos a encontrarnos con situaciones que nos van a parecer retrocesos, pero que no son sino parte del tiempo que se requiere para avanzar.
- Es posible que, en la formulación de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables, los dirigentes de la AFC requieran recurrir a mecanismos que permitan incorporar las opiniones de comunidades locales con el objetivo de validar sus decisiones. El Indap debería estar disponible para apoyar estos procesos locales y considerar plazos razonables y suficientes para el desarrollo de estas actividades.

#### 4.2.- La AFC: un intento de comprender su visión y sus intereses en relación con la RSE

En esta sección, se intenta realizar un ejercicio de análisis respecto de cómo ve la AFC a la RSE desde la perspectiva del proceso vivido y el análisis crítico realizado a las diez iniciativas estudiadas, complementados por una revisión bibliográfica que permitiera fundamentar las opiniones planteadas.

Entendemos que la AFC es una realidad compleja y heterogénea. El concepto engloba actores diversos con múltiples enfoques e intereses, lo que dificulta la tarea de encontrar una visión común de la AFC respecto de la RSE. Quizás el mejor reflejo de esta diversidad sea el gran número de organizaciones existentes y las diferencias en sus planteamientos.

En primer lugar, cabe aclarar que la metodología aplicada en este estudio y los antecedentes tenidos a la vista, no hacen posible esbozar siquiera cual habría de ser la visión de la AFC respecto de la RSE. Se han revisado algunas iniciativas donde la AFC interactúa con empresas -la mayoría no pueden enmarcarse dentro de lo que se conoce como RSE- pero se trata de antecedentes puntuales a partir de los cuales es imposible generalizar. Sin embargo, si se puede especular que, congruentemente con la diversidad de la AFC, es muy probable que en su interior coexistan diversas aproximaciones al respecto.

En efecto, al menos en las organizaciones de la AFC que forman parte del Comité de Diálogo Político y Social convocado por Indap y tal como se describió en la sección 4.1, conviven visiones críticas acerca de la RSE con otras más pragmáticas, aunque cautelosas. Las primeras se expresan abiertamente indicando principalmente que las empresas sólo buscan utilizar la RSE como una estrategia de lavado de imagen. En tanto que las segundas, admiten que las prácticas de RSE pueden generar oportunidades para el desarrollo local y el fortalecimiento de la AFC, que podrían ser aprovechadas en la medida que se cuente con el apoyo de organismos del Estado. Lo anterior se ha visto reflejado en que, ante la

propuesta de Indap en orden a co-construir una “Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables”, y un “Estándar para Proyectos y Empresas Responsables”, varias organizaciones optaron por no involucrarse, en tanto que otras accedieron a la propuesta.

Para complementar este análisis particular, que nos diera más luces respecto de la visión que tiene la AFC de la RSE, se buscaron elementos mediante la revisión de la documentación pública y de las actividades de las organizaciones de la AFC, así como de otra documentación disponible en Internet.

Se revisó información relativa a la visión y misión de diez organizaciones campesinas. En ninguno de los casos fue posible hallar referencias a la RSE. Sin embargo, en el caso de seis organizaciones, se encontraron menciones de diferente tenor y alcance referidas al sector privado o empresas. Algunas de estas menciones, dan pie para sostener que en dichas organizaciones existe una disposición favorable para interactuar ampliamente con empresas.

Existe evidencia en la información disponible respecto de interacción entre algunas organizaciones de la AFC con organizaciones gremiales de productores y exportadores de fruta, así como con agroindustrias como IANSA o COESAM. Se trata de interacciones de carácter “tradicional,” del tipo negociación de un interés común. Si bien este tipo de instancias supone un alto valor para la AFC, no puede asimilarse a participación en una iniciativa de RSE y mucho menos interpretarse que exista una valoración positiva de la misma.

Finalmente, se revisó la “Política Regional para el desarrollo rural campesino de la Región de Coquimbo” de diciembre de 2011, documento consensuado por organizaciones campesinas de dicha región y el Gobierno Regional, sin encontrar menciones a la RSE.

Todo lo anterior sugiere que podrían existir diversas miradas respecto de la RSE al interior de las organizaciones de la AFC y si se requiere conocer con certeza sus visiones, intereses y expectativas en relación a la RSE parece conveniente la realización de una investigación con miras a obtener dicha información, basada en una metodología adecuada para ello.

Lo que se hizo evidente de la experiencia surgida en la invitación de Indap a co-construir una política y un estándar para establecer relaciones entre las organizaciones campesinas y las empresas, es que las organizaciones de la AFC *a priori* rechazan abiertamente cierto tipo de empresas, ya que las ven como generadoras de importantes efectos ambientales negativos que amenazan la continuidad de sus actividades, sea directamente o bien por el uso o deterioro de los recursos naturales que las sustentan.

Tal es el caso de las empresas mineras, de energía y forestales. En estos casos no parece existir condiciones mínimas para el dialogo, como un interés común, conocimiento y

confianzas; primando, por el contrario, la historia o el “*curriculum*” de la empresa. Esto refleja que al menos algunas de las organizaciones de la AFC requieren de las empresas interlocutoras una hoja de vida sin manchas sólo para entablar una conversación.

#### 4.3.- Las empresas en Chile, su visión y sus intereses en relación a la RSE

Las empresas son asociaciones de personas naturales y/o jurídicas organizadas en torno al capital y al trabajo, cuyo fin es desarrollar actividades económicas obteniendo la máxima rentabilidad del capital para sus dueños. Como se ha descrito en el acápite 3.2, la evolución de los intereses de un sector de la sociedad respecto del rol de las empresas y su capacidad de generar riqueza no sólo para sus accionistas, sino también generando impactos positivos en los ámbitos social y ambiental, dio origen a las empresas B.

Sin embargo, este tipo de empresas no se ha masificado todavía y a pesar de que la legislación que permite constituir empresas cuyo objetivo no es únicamente generar dividendos a los accionistas está vigente en casi todos los estados de los Estados Unidos, en Chile todavía no existe una normativa que permita ampliar el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros. De esta forma, en nuestro país los administradores de las grandes empresas y sus directores están obligados a considerar sólo lo que traerá a los accionistas el mayor rendimiento financiero, negando la posibilidad de que aquellos que desean gestionar o invertir en empresas que buscan crear beneficios para la sociedad -y a los accionistas- puedan hacerlo.

Diferente es el caso de las empresas más pequeñas en las que no hay accionistas y donde el objeto social puede establecerse de común acuerdo entre los dueños, redefiniendo el éxito en función de objetivos que incorporen intereses no financieros, como los sociales y ambientales, e incluso condicionándolo a una operación con altos estándares de desempeño y transparencia. La totalidad de las empresas B que existe en Chile son por lo tanto empresas más bien pequeñas, donde el capital pertenece a una o varias personas naturales perfectamente identificadas y donde no hay “accionistas minoritarios”.

Sin embargo, aun en el caso de las empresas donde los dueños pueden definir el objeto social con cierta libertad, existen restricciones legales y tributarias para las actividades que se pueden financiar dentro del giro de cada empresa. En efecto, nuestra legislación actualmente permite a las empresas donar sólo hasta el 5% de sus utilidades. Montos superiores a este porcentaje son catalogados como gastos rechazados y están sujetos a fuertes tasas de impuestos.

Es posible asegurar entonces que en el caso de las grandes empresas que operan en el país, la RSE tiene que estar de alguna manera relacionada con las actividades necesarias para producir la renta, a menos que se financien con donaciones que se enmarquen dentro del 5% de sus utilidades.

Es así entonces como las empresas que deben realizar operaciones extractivas o productivas que afectan notoriamente el lugar donde se emplazan -minerías, energéticas, forestales, por nombrar algunas- establecen programas de desarrollo local hacia donde derivan sus programas de RSE, como parte de las obligaciones de los permisos ambientales, es decir, como actividades necesarias para producir la renta, y por lo tanto no constitutivas de donación. Es lo que se ha dado por llamar “licencia social para operar”.

En estos casos la RSE es una herramienta que es incorporada en la gestión empresarial y llevada adelante a fin de contribuir a mantener la continuidad de las operaciones. En otras palabras, se considera “lo social” como un riesgo que debe ser controlado o contenido hasta cierto umbral aceptable desde el punto de vista del negocio. Muchos son los casos de proyectos sometidos al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental que han derivado en conflictos sociales, en los que abundan iniciativas de compensación enfocadas en las localidades del entorno del proyecto consistentes en actividades de diverso tipo tendientes al beneficio de las comunidades. Es en estos casos donde la RSE se ha desarrollado al alero de planes y programas de desarrollo local, y son para la empresa una necesidad.

En la mayoría de los casos en que las empresas han implementado este tipo de acciones en las localidades, los programas se han complejizado y el compromiso de la empresa con la comunidad ha alcanzado tales niveles que ha sido necesario crear fundaciones para hacerse cargo de estas iniciativas, de manera de incorporar fondos y actores de otros sectores, tanto privados como públicos.

En otros casos, donde las actividades de las empresas son menos invasivas o definitivamente no afectan negativamente el entorno, como es el caso de las empresas de servicio, las relaciones con la comunidad no son parte de los riesgos operacionales, y en este tipo de empresas la RSE representa un medio para posicionar a la empresa, por lo que se entrega su planificación y ejecución a las áreas de asuntos corporativos o marketing con el objetivo de aportar a la imagen corporativa<sup>67</sup>.

A efectos de profundizar en la visión de las empresas en materia de Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país, se muestra el resultado de dos encuestas de organizaciones prestigiosas que han medido distintos ámbitos de la evolución de la RSE en nuestro país: ProHumana<sup>68</sup> y Acción RSE.

---

<sup>67</sup> Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Enfoque Interno. Aldunate, Luis; Peirano, Francisco. 2008. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Finanzas. 60 p. Disponible en [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/aldunate\\_l/sources/aldunate\\_l.pdf?origin=publication\\_detail](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/aldunate_l/sources/aldunate_l.pdf?origin=publication_detail)

<sup>68</sup> PROhumana es una Fundación chilena sin fines de lucro, que desde el año 1997 opera realizando investigación y desarrollo de metodologías para la evaluación y promoción de la Sustentabilidad

El año 2015 PROhumana convocó a numerosos líderes empresariales y de la sociedad civil a un proceso de diálogo y generación de conocimiento en torno a la sustentabilidad.



Figura: Comprensión de la RSE en Chile

Fuente: Mesas Redondas de Sustentabilidad Empresarial ProHumana 2015

En esta actividad se plantearon cinco preguntas de investigación acerca de la sustentabilidad empresarial en Chile y se realizó una comparación con actividades similares realizadas en los años 2000 y 2006.

Los resultados de esta investigación aportan interesantes datos respecto de cómo se comprende y se implementa la sustentabilidad empresarial en Chile en 2015. Entre los resultados que se muestran en la siguiente figura, puede destacarse brevemente que la RSE ha evolucionado en el tiempo en nuestro país de manera similar a como lo ha hecho en el resto del mundo, desde un concepto relacionado a la filantropía hasta convertirse actualmente en parte de la estrategia de negocio. Asimismo, y como vimos en el acápite 3.1, el concepto ha variado desde “RSE” a “Sustentabilidad empresarial” en la actualidad, entendiéndose ésta como parte de la gestión integral de la empresa.

En relación con lo anterior, las dimensiones que abarca también han variado, y actualmente incorpora no sólo aspectos sociales, económicos y ambientales, sino también

---

Empresarial; así como la sensibilización de actores de la sociedad, promoción de espacios de diálogo, reflexión y encuentros entre actores representativos de la diversidad; constitución y coordinación de redes de cooperación, alianza y creación; y servicios de asesoría especializada en relación a la RSE.

ética, cultura y a todos los públicos de interés. Consecuente con ello, la implementación de la RSE actualmente se realiza en diversos ámbitos del quehacer empresarial.



Figura: Implementación de la RSE en Chile

Fuente: Mesas Redondas de Sustentabilidad Empresarial ProHumana 2015

**ASPECTOS QUE SE HAN MANTENIDO A LO LARGO DE LOS AÑOS**



Otro aspecto destacable de este estudio es el reconocimiento de que la RSE sólo se aplica en las medianas y grandes empresas o multinacionales, siendo prácticamente desconocida en las pequeñas.

Por su parte, ACCION RSE<sup>69</sup> midió en 2013, 2014 y 2015 el nivel de desarrollo en sus empresas socias en torno a sus prácticas y políticas de RSE, cuyo objetivo es conocer cómo ha sido la evolución de los indicadores en comparación con las mediciones anteriores. Esta medición, de tipo cuantitativo con encuestas auto-aplicadas, consideró a 135 empresas de diverso tipo y tamaño. El cuestionario midió siete dimensiones que agrupan medidas

<sup>69</sup> Estudio de Prácticas y Políticas de RSE en empresas socias de ACCION. Informe Descriptivo. Disponible en <http://www.accionrse.cl/index.php?op=niveles-rse>

de RSE establecidas por las empresas. Estas son: Gobierno Corporativo; Recursos humanos; Operaciones; Transporte; Abastecimiento; Marketing y Ventas; Comunicaciones y Resolución de Conflictos.

Los resultados más relevantes para el año 2015 muestran que las empresas productivas tienen un mayor desarrollo en todas las dimensiones medidas, estando las mayores brechas en operaciones y transporte, mientras que hay más paridad en RRHH y marketing.

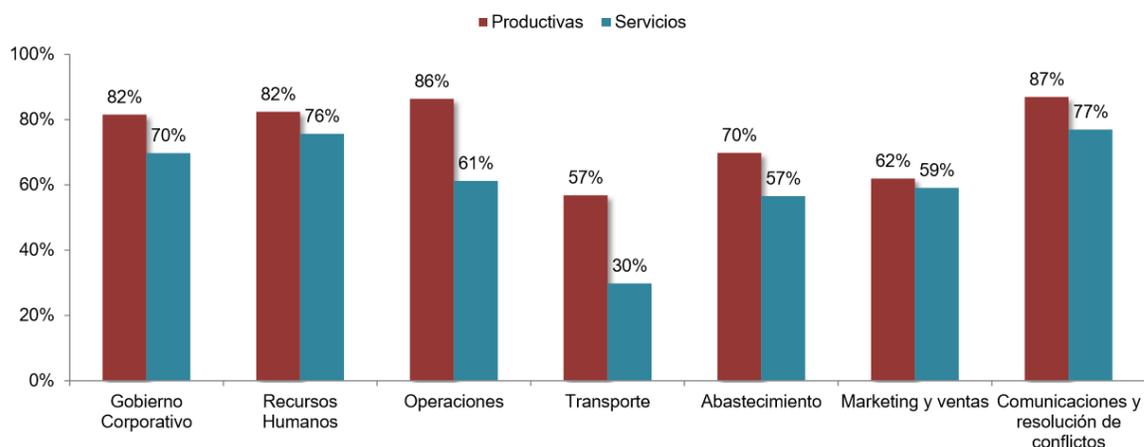


Figura: Cumplimiento de dimensiones de RSE, según tipo de empresa

Fuente: Estudio Niveles de RSE 2015, Acción RSE

Por otra parte, el mismo estudio muestra que, entre las empresas socias de Acción RSE, el cumplimiento de sus propias políticas de RSE aumenta en las empresas de mayor tamaño, siendo menor a medida que las empresas son más pequeñas.

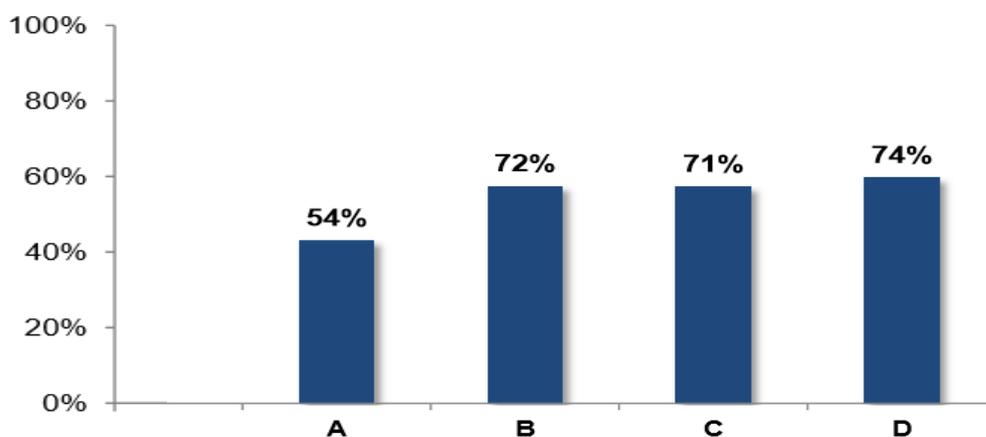


Figura: Porcentaje de cumplimiento global 2015, calculado como promedio del porcentaje de cumplimiento de cada empresa, sobre el total de 49 políticas de RSE medidas, siendo A las empresas de menor tamaño entre de las socias, y las D las de mayor tamaño entre las socias.

Fuente: Estudio Niveles de RSE 2015, Acción RSE

Para el caso de este estudio, es necesario hacer foco en las grandes empresas que interactúan o podrían interactuar con la AFC y con INDAP a fin de determinar cuáles serían sus requerimientos. A continuación, se exponen los resultados para las tres categorías de grandes empresas ya indicadas:

**a) Grandes empresas que extraen recursos naturales**, tales como empresas mineras, eléctricas, forestales, en las que su negocio principal no tiene relación con los productos y servicios de la AFC, sino que compite con los recursos que ésta requiere en el territorio - tierra, agua, mano de obra- e incluso los deteriora.

A menudo estas empresas forman parte de grandes corporaciones internacionales y exhiben un alto grado de incorporación de la temática de RSE. Cuentan con equipos profesionales y recursos destinados al efecto, son miembros de iniciativas globales en la materia y reportan periódicamente sus avances y progresos.

Sin embargo, a pesar de que este tipo de empresas, como se ha visto, son las que más amplia y profundamente incorporan la RSE en sus estrategias de negocios, tanto por su tamaño como porque los aspectos sociales y ambientales pasan a ser parte de los riesgos operacionales y de la necesidad de obtener y mantener la “licencia social para operar”, no destacan en los diversos rankings de sustentabilidad<sup>70</sup>, que se construyen preguntando al público respecto de las empresas que consideran socialmente más responsables. Ello puede deberse a la frecuente asociación de éstas con conflictos ambientales a partir de proyectos sometidos al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental conforme a la Ley N°19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente; o a partir de incidentes ambientales con graves consecuencias; o a veces a ambas situaciones.

En este segmento pareciera que, existiendo en estas empresas una real y cabal incorporación del concepto de RSE, en la práctica ello ha sido menoscabado o desdibujado por las situaciones de conflicto, configurando en los demás actores la percepción de que estas compañías despliegan esfuerzos de RSE sólo a fin de limpiar su imagen, invisibilizando y restando legitimidad social a los emprendimientos de RSE que pudieran haber sido iniciados o concluidos exitosamente.

Es así que, en la encuesta de alcance nacional “Chile Opina: Conociendo la percepción de la gente sobre la sustentabilidad y la responsabilidad social” en su versión de 2011 disponible en internet<sup>71</sup> estas compañías muestran el mayor número de menciones como empresas no responsables (mineras 5%, eléctricas 11%).

---

<sup>70</sup> Elaborados anualmente por PROhumana, Capital y La Segunda.

<sup>71</sup> Ver encuesta Chile Opina: Conociendo la percepción de la gente sobre la sustentabilidad y la responsabilidad social, Versión 2011 disponible en <http://prohumana.cl/category/publicaciones/documentos-de-interes/page/2/>

Sin embargo, si la RSE es parte estratégica del negocio y necesaria para obtener, recuperar o mantener la licencia social para operar, las acciones que se realizan son realmente significativas y se genera un círculo virtuoso entre la actividad empresarial y la comunidad.

No son pocos los casos de programas de Responsabilidad Social Empresarial realizados por este tipo de compañías en relación con la AFC. Sin embargo, no se dispone de estudios o evaluaciones del impacto real que hayan tenido estos programas en los territorios donde se han desarrollado. Sólo se cuenta con las opiniones de los entrevistados para los casos analizados en este estudio y se han revisado testimonios de las empresas o de los beneficiados bajo la forma de comunicaciones periodísticas. Al respecto, es posible concluir que es innegable que estos programas llevados a cabo por empresas han allegado recursos a personas pertenecientes a AFC y que las han beneficiado materialmente. Con todo, no se conoce de modo objetivo y formal cuánto y de qué forma estos programas han contribuido a los cambios posibles de observar, desde un punto de vista del desarrollo local.

Creemos que este grupo de empresas afronta importantes desafíos para superar el déficit de credibilidad y confianza. Sin embargo, es probable que disfruten de ciertos grados de estos atributos en ámbitos muy locales; en particular, entre los beneficiados y su entorno más cercano. Con todo la percepción que la sociedad en general tienen respecto de estas empresas es desfavorable, impidiéndoles -o al menos haciéndoles muy difícil- validarse e interactuar con nuevos actores. En nuestra opinión, esto seguramente las hace acudir con mayor frecuencia a los organismos públicos con prestigio y cobertura territorial demandando ante todo “buenos oficios”, que faciliten el establecimiento de relaciones con las comunidades, organizaciones y personas de la AFC.

A partir de estos y de la experiencia de los consultores con empresas de este tipo, podemos reflexionar acerca de lo que este tipo de empresas requiere de la AFC y de las organizaciones campesinas: requieren urgentemente entablar relaciones de confianza y de largo plazo con múltiples actores, con el propósito de generar climas más favorables para dar continuidad a sus operaciones y/o para viabilizar la ampliación de sus negocios, materializando sus proyectos oportunamente y con el menor daño reputacional posible.

En este contexto, donde ciertamente la moneda de cambio es la ejecución de programas de RSE, es probable que las relaciones establecidas con los organismos del Estado actuando como facilitadores o mediadores deriven –al menos por momentos- en instancias formales de negociación; y que, en dichas instancias, estas empresas busquen establecer procedimientos de trabajo con etapas, plazos y acuerdos de carácter vinculante, aspecto que puede llegar a ser considerado uno de los más importantes considerando que, en estos casos, sus objetivos de RSE son parte central del negocio y no constituyen aspectos menores o filantrópicos.

**b) Grandes empresas productoras y/o comercializadoras de alimentos o artesanías,** tales como supermercados, grandes tiendas, agroindustrias, exportadoras, entre otras, en las cuales el negocio principal tiene directa relación con los productos y servicios de la AFC y por lo tanto constituyen interesantes canales de comercialización que permiten además que los productos de la AFC sean visualizados masivamente.

Si bien en algunos casos de este grupo de empresas puede aplicarse todo lo ya planteado para el primer grupo, al momento de establecer relaciones con Indap y la AFC estas empresas no tienen que enfrentar un escenario de reproche social generalizado por causa de proyectos de inversión conflictivos o situaciones de alto impacto ambiental, facilitando la generación de relaciones de modo más fluido.

En efecto, en este grupo predominan motivaciones y objetivos de carácter más comercial a la hora de buscar una eventual relación con la AFC e Indap, y que tales motivos aparecen más asociados al desarrollo del negocio en lo inmediato o en corto plazo y no al riesgo a la continuidad de las operaciones o a la viabilización de proyectos de inversión. A nuestro juicio, con este tipo de empresas existe un abanico mayor de posibilidades de interacción sobre la base del concepto de valor compartido, en la medida que los interlocutores resulten ser eslabones complementarios de una misma cadena de valor.

Por lo mismo, estas empresas buscan relaciones con actores con los cuales exista posibilidad de “hacer negocio”, y en este sentido existen ciertas diferencias entre los modelos que utilizan para incorporar la RSE en el negocio entre el retail (supermercados y grandes tiendas), la agroindustria y las exportadoras.

El retail en Chile es, por definición, una industria de suministro de productos de consumo masivo<sup>72</sup>, tiene márgenes bajos y se caracteriza por buscar eficiencias operacionales orientadas a la permanente reducción de costos, todo lo cual la hace altamente competitiva. Estas características dan poco espacio para el desarrollo de acciones de RSE, a pesar de lo cual existen algunas que revisten cierto interés.

Existen tres tipos de productores que le interesan al retail: los que son capaces de abastecer una cantidad importante de uno o varios productos; los que se encuentran cercanos a sus puntos de ventas, otorgándoles con ello la posibilidad de ofrecer productos frescos a sus clientes; y los que entregan productos que les permiten diferenciarse, como es el caso de los productos gourmet.

Alineado con ello, existen algunas iniciativas que responden al interés de incorporar entre sus proveedores a productores que no cumplen los requisitos habituales para ser

---

<sup>72</sup> En otros países, como los Estados Unidos, Japón y en Europa existen supermercados de nicho, los cuales podrían tener un comportamiento diferente en relación a la incorporación de la RSE en el modelo de negocio, pero no es el caso de Chile.

proveedores de las grandes cadenas, pero que, sin generar grandes cambios en la cadena de suministros, permiten cumplir con requerimientos de sus casas matrices -en el caso de las multinacionales- u ofrecer a los clientes productos frescos de origen local o mostrar “*good will*”, capitalizando reputación corporativa.

Con todo, el modelo del retail no les otorga mucha holgura para innovar en relación a las prácticas de RSE asociadas al negocio, y sus necesidades respecto de la continuidad operacional no se relacionan con este ámbito, por lo que estas empresas no destinan grandes cantidades de dinero a responsabilidad social o sustentabilidad.

En el caso de la campaña “Volver a tejer” promovida por Paris (ver ficha en Anexo 2), se evidencian motivaciones algo diferentes. En este caso, la ejecución del programa ha sido vista como una forma de mejorar la consolidación o la diferenciación de marca, lo cual se debe a que en esta empresa la RSE se ubica en el área de Marketing. Sin embargo, el caso no representa una situación de valor compartido puesto que, según lo informado por los responsables de la campaña, ésta no genera utilidades para la empresa, sino que representa un gasto cargado al área de Marketing.

Cabe mencionar que las empresas del retail aparecen con frecuencia en posiciones de avanzada en el ranking anual de sustentabilidad empresarial elaborado por PROhumana<sup>73</sup>. En efecto, en los años 2014 y 2015 tres empresas de este tipo destacaron entre los diez primeros lugares del escalafón, y este año, recién publicado el ranking de 2016, reconoce a cuatro empresas del retail entre los 11 seleccionados, situando a dos de ellas en los tres primeros lugares.

En el caso de la agroindustria, su objetivo es obtener abastecimiento para sus plantas de productos. A diferencia de lo que hace una empresa cuando planea la instalación de una planta de celulosa, que se asegura un radio de abastecimiento de materia prima - plantaciones forestales- que viabilice la inversión comprando terrenos o generando contratos de largo plazo con productores varios años antes de construir la planta; la agroindustria se instala donde existe producción para su planta. Es decir, no tiene el control de la producción, sino que se instala en una zona donde ya existe producción agrícola que la puede abastecer. Esto implica que una planta agroindustrial durante su vida está sujeta a los cambios del mercado, y relacionado con ello, a los cambios que se produzcan en el uso del suelo, pudiendo suceder que en pocos años una zona que era eminentemente agrícola se transforme parcialmente en forestal; o que los productores cambien de rubro debido a nuevas posibilidades de exportación de un determinado producto. Si a ello se suma el aumento de la demanda en el tiempo, sucede que las plantas tienden a crecer en el mismo lugar en que se encuentran -buscando optimización

---

<sup>73</sup> Disponible en [http://www.prohumana.cl/ranking\\_sustentabilidad\\_empresarial/](http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/)

operacional o sinergia con su operación preexistente- y por lo tanto tienen que salir a captar más materia prima.

Es por ello que la agroindustria tendrá que competir con otros -otros rubros, otras agroindustrias, otros destinos- para obtener productos para su planta, y la forma de competir es el precio que ofrece a los productores por sus productos sumado a toda una variedad de alternativas de negociación que los haga atractivos: contratos de largo plazo; ofrecimientos de asesoría, de insumos, de premios por fidelidad, etc.

Es el caso de Carozzi, que buscando abastecimiento de arroz en un mercado en el que operaba históricamente la competencia, buscó formas de atraer a los productores mediante formas de premio en el precio del producto por cantidad, calidad y por fidelidad año a año, que le permitieron abastecer sus requerimientos y quitarle porciones significativas de mercado a un operador que estaba consolidado en la región y que, debido a su condición monopólica, pagaba por debajo del costo alternativo -que estaba dado por el precio de importación del producto o precio internacional del commodity. De esta forma, la incorporación de otro actor transparentó el mercado del arroz como materia prima para la agroindustria, permitiendo que los productores recibieran mejores condiciones económicas.

Carozzi realizó el proyecto de abastecimiento desde la mirada del valor compartido, comprendiendo las necesidades de los productores y diseñando instrumentos que les fueran atractivos, buscando el apoyo de Indap para ello, lo que le permitió diseñar un modelo de negocio exitoso para ambas partes. La apertura y el mantenimiento poderes de compra de materias primas en condiciones ventajosas para los agricultores durante varios años, se consideran manifestaciones de RSE en el sentido moderno, donde existe alineamiento con el *core business*.

Al revisar el Reporte de Sostenibilidad de IANSA para el año 2014, es claro que los agricultores –tanto pequeños como grandes- son vistos como proveedores, constituyendo uno de sus grupos de interés, y por lo tanto la compañía establece instancias y mecanismos de diálogo para definir prioridades, detectar áreas de mejora y focalizar los esfuerzos.

Sin embargo, en el caso de los apicultores, no ha sido fácil para ellos lograr una negociación que les sea significativamente favorable. Según lo informado por el Presidente de la Asociación de Apicultores, las conversaciones por parte de la empresa las ha llevado el Gerente de RSE, quién ha mostrado excelente disposición a escuchar los requerimientos y necesidades de los apicultores para buscar fórmulas que generen valor compartido. Sin embargo, cuando la conversación llega al área comercial, éstas no resultan viables para la empresa.

En el caso de la industria exportadora, como la del vino, la situación es diferente puesto que su mercado se encuentra en Europa y Estados Unidos, donde aspectos relacionados con la producción responsable y sustentable son no sólo reconocidos por el mercado, sino incluso exigidos. En estos casos, las empresas también han incorporado las prácticas de RSE al negocio como una forma de generar valor compartido, como exigencia de sus mercados de destino.

Reconocido es el caso de viñas tales como Miguel Torres, Concha y Toro, San Pedro y Emiliana, que se ubican a la vanguardia en materia de RSE y muestran una particular predilección por las iniciativas de comercio justo.

Quizás el más destacable en el sector vitivinícola sea el caso de la viña Miguel Torres<sup>74</sup> que en el año 2011, bajo el nombre de “Santa Digna Estelado”, lanzó al mercado nacional el primer espumante elaborado con variedad País, producto desarrollado en el marco de un proyecto cofinanciado por el Ministerio de Agricultura, a través de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). La iniciativa, que se inició a fines del 2007, tuvo como objetivo mejorar las condiciones para los agricultores del Secano Interior de las regiones del Maule y Biobío.

Esta iniciativa apuntó no sólo a generar nuevas alternativas de mercado para el tradicional cultivo de uva País, sino también a entregar herramientas a los pequeños y medianos productores para que mejoraran su sistema productivo e incorporaran tecnologías para ser más eficientes, recuperando así la variedad más antigua de Chile para elaborar vinos de alta calidad. La variedad llegó al país en el siglo XVI y es cultivada por una gran cantidad de pequeños agricultores. El proyecto ha permitido ayudar a los pequeños productores de esta variedad a ingresar al mercado y subir el valor de esta materia prima.

El año 2010 Miguel Torres Chile certificó su principal línea de vinos, Santa Digna, bajo Comercio Justo, y a partir de 2011 Santa Digna Estelado se sumó al sello Comercio Justo o Fair Trade. La certificación indica que la bodega ha pagado un valor justo -que permita el desarrollo del agricultor- por las materias primas, ha otorgado condiciones laborales dignas a sus trabajadores y ha tomado medidas de preservación medioambiental durante la elaboración del vino, lo cual es auditado externamente por el Institute for Marketecology (IMO), organismo de certificación internacional.

Los colaboradores de Miguel Torres Chile y sus productores certificados reciben una “prima”, recursos que son administrados por un órgano mixto, creado por los mismos

---

<sup>74</sup> Alianza entre empresa privada y agricultores familiares: El exitoso caso del Estelado de Miguel Torres. Capítulo 26, pág. 464, en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. Editado por Salomón Salcedo y Lya Guzmán, FAO, 2014 disponible en <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>

agricultores, para ser utilizado en el desarrollo de diversos proyectos sociales. Estos recursos son depositados directamente en la cuenta corriente de una organización constituida por los trabajadores de Miguel Torres Chile. Los fondos son administrados por un órgano mixto entre los colaboradores y la empresa que velan porque éstos desarrollen proyectos sociales de bien común. De todas maneras, el destino final de la prima es una decisión de los propios trabajadores.

Este es un ejemplo de la RSE alineada con el negocio, donde existe beneficio para ambas partes producto de la creatividad y proactividad de una empresa que incorpora la RSE con una mirada moderna.

**c) Grandes empresas de insumos o servicios requeridos por la AFC**, en las cuales el negocio principal no tiene una relación estrecha con los productos y servicios de la AFC, sino que éstos son actuales o potenciales clientes, pero están dispersos y, probablemente, con demanda acotada. Constituyen socios atractivos para mejorar la calidad y para bajar los costos de los productos campesinos.

Este grupo de empresas es muy heterogéneo. Para comprobar este aserto, basta considerar que se incluyen aquí actividades tan diversas como la banca, empresas de seguros, las telecomunicaciones, el transporte de carga, la producción o comercialización de insumos agrícolas, fabricación de envases, etc. Lo anterior obliga a plantear consideraciones específicas, sin posibilidades de realizar generalizaciones.

En relación con los bancos puede decirse que han aparecido con frecuencia en los rankings de sustentabilidad empresarial. Sin embargo, los criterios por los cuales destacan se refieren al servicio a clientes, transparencia y sucursales diseñadas y construidas con estándares de construcción sustentable. No se aprecian en esta industria oportunidades en relación a la AFC.

Las empresas de telecomunicaciones prestan importantes servicios en los sectores rurales y las posibilidades de interacción encierran posibilidades de colaboración ya que las estructuras de RSE están orientadas preferentemente hacia los clientes. Sin embargo, el mundo rural está ausente de las iniciativas de RSE de esta industria.

El sector transporte exhibe un escaso desarrollo de temáticas de RSE, cabe recordar lo ya dicho respecto a la ausencia de estos temas en el ámbito de la PyME, y a la desigual consideración de la RSE en empresas nacionales respecto de las empresas internacionales. Postulamos que estas empresas, en particular las de transporte de pasajeros, asumen que el desarrollo de su actividad supone desde ya un enorme beneficio para las comunidades, que es reconocido por la preferencia y les permite sostenerse y crecer. Solo podemos especular que es un sector con escasas posibilidades para la interacción con la AFC e Indap.

La industria de las cristalerías, empresas que suministran envases para alimentos, se compone de pocas empresas. La mayor de ellas, Cristalerías Chile posee instalaciones productivas emplazadas en entornos rurales y en su Reporte de Sustentabilidad<sup>75</sup> 2013-2014, ha declarado como uno de sus objetivos obtener el respaldo a su crecimiento y desarrollo industrial de parte de la comunidad local. Consecuentemente ha desarrollado un conjunto de acciones de RSE en el entorno de sus instalaciones, para lo cual expresa tener relaciones establecidas con PRODESAL en Llay-Llay y la Municipalidad. Este antecedente nos induce a pensar que existiría disposición a interactuar con actores externos y que la AFC como Indap deben buscar las áreas de posible interacción con mayor ahínco y persistencia. En particular, es posible intentar mejorar el escenario para el establecimiento de relaciones de colaboración orientándolas a grupos de agricultores de la AFC como clientes, articulando una demanda conjunta y acciones de reciclaje.

Finalmente es poco lo que se puede decir de las empresas productoras o comercializadoras de insumos para la agricultura. En este grupo, Basf ha destacado en los últimos años apareciendo dentro de los diez primeros lugares de los rankings de sustentabilidad. Más allá de los objetivos o de la disponibilidad que esta empresa pudiese mostrar, estimamos que lo que limitaría la posibilidad de entablar relaciones son ciertos cuestionamientos ambientales que algunas de las organizaciones pertenecientes al Comité de Diálogo Político y Social manifestaron en las conversaciones en las que Indap les extendió la invitación a participar de la elaboración de la Política. Podría ser interesante intentar posibilidades de cooperación entre grupos de agricultores que no tengan este tipo de aprehensiones, y que requieren de estos insumos como parte de su sistema productivo.

#### 4.4.- El INDAP, su visión y sus intereses en relación con la RSE

El Instituto de Desarrollo Agropecuario, Indap, es un servicio público descentralizado del Estado de Chile, creado en el año 1962, cuyo objeto es *“promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos”*.

Para ello, se le entrega una serie de facultades, entre ellas: proporcionar asistencia técnica y capacitación a sus beneficiarios, tanto en los aspectos productivos como en todos los que constituyen sus objetivos propios; así como celebrar todas las convenciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y funciones propias. A pesar de la aparente amplitud de las facultades que se le entrega a Indap, conviene recordar que en nuestro país los órganos de la Administración del Estado deben actuar estrictamente dentro de su competencia y no tienen más atribuciones que las que expresamente les haya conferido el ordenamiento jurídico, lo cual nos lleva a pensar que cuando se trata de

<sup>75</sup> Disponible en <http://www.cristalchile.cl/reporte-de-sustentabilidad/>

abordar el desarrollo local, Indap requiere de la acción conjunta y el apoyo de otras instituciones del Estado.

Teniendo presente lo anterior, el Indap ha considerado en sus Lineamientos Estratégicos 2014-2018<sup>76</sup>, potenciar relaciones que fomenten la cooperación y colaboración con otras instituciones públicas, las empresas privadas, las universidades e institutos técnicos, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos internacionales, entre otros actores, de modo de generar nuevas sinergias para lograr los objetivos de desarrollo de la Agricultura Familiar. Es más, el documento ya individualizado señala que uno de los énfasis de la gestión para el periodo será el *“...despliegue de una estrategia proactiva tendiente a establecer una red de vínculos y alianzas en todos los niveles institucionales, para efectos de canalizar recursos y competencias hacia la Agricultura Familiar Campesina.”* En virtud de este énfasis propuesto, Indap debe generar capacidades de diálogo y negociación, tanto con entidades del sector público como privado. Se añade que en este último caso: *“...se desplegará un esfuerzo particular orientado a trabajar con empresas privadas que estén disponibles para compartir esfuerzos en pos del desarrollo en los territorios bajo un enfoque de “nuevo trato con las comunidades y el medio ambiente”;* lo que –en otras palabras- se refiere a empresas privadas que en virtud de sus políticas y programas de responsabilidad social empresarial se encuentran en disposición de actuar en los ámbitos de la AFC, en las medidas que operen sobre la base del concepto de responsabilidad social y ambiental.

En este marco de ideas, en ejercicio de facultades legales y de modo coherente con sus Lineamientos Estratégicos 2014-2018, Indap propuso a las organizaciones de la AFC que integran el Comité de Diálogo Político y Social la construcción conjunta de una “Política de Relacionamiento entre la AFC y Empresas Responsables” que regule las relaciones entre la AFC, Indap y empresas responsables, lo cual fue descrito en detalle en el acápite 4.1.

Cabe tener presente que la revisión de algunas iniciativas recientes de interacción de Indap con empresas y organizaciones de la AFC (para más detalle ver fichas del Anexo 2); muestran que Indap ha hecho esfuerzos por poner en práctica sus lineamientos estratégicos a este respecto.

Se debe señalar que la revisión de iniciativas también ha evidenciado que existe en algunos funcionarios de Indap cierta desconfianza hacia el sector privado, lo que ha limitado las posibilidades de éxito de algunas iniciativas con empresas.

A pesar de lo anterior, es posible sostener que, en general, existe disposición para llevar a la práctica sus lineamientos institucionales, en orden a establecer alianzas con diversos actores y trabajar en red propiciando el abordaje de aspectos de común interés por las partes o bien capitalizando esfuerzos de responsabilidad social empresarial a favor de la

---

<sup>76</sup> Ver <http://www.indap.gob.cl/biblioteca/documentos-indap/!k/lineamientos-estrategicos>

AFC. Es más, Indap puede exhibir una rica experiencia en diversas iniciativas que involucran a organizaciones campesinas y empresas privadas en el marco de los programas de alianzas productivas.

Parece necesario dar respuesta a tres interrogantes antes de abordar materialmente la tarea de construcción de una política de relacionamiento entre Indap, la AFC y empresas responsables.

La primera puede formularse del siguiente modo: ¿está dentro de las atribuciones legales de Indap, promover la construcción conjunta de una política de relacionamiento con la AFC y empresas responsables? A nuestro juicio, la respuesta es afirmativa, dado que la ley faculta a Indap para ejecutar todos los actos y celebrar todas las convenciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y funciones propias, que no es otro que promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos.

Una segunda pregunta que resulta pertinente dice relación con conocer aquello que le es posible a Indap comprometer a fin de materializar esta iniciativa. Al respecto, conviene hacer referencia a la reciente puesta en marcha del Sello Manos Campesinas, programa que busca poner en valor los productos de la AFC reconociendo su origen campesino, su producción a pequeña escala con bajo impacto ambiental, su aporte al comercio justo como forma de impulsar el desarrollo local. En este caso, Indap llevó adelante un trabajo conjunto con organizaciones campesinas y la Universidad de Chile y realizó un estudio previo que condujo al diseño del sistema de sello; lo ha puesto en funcionamiento y cumple funciones relevantes de asignación de uso y supervisión que requieren de la asignación de recursos. Creemos que Indap podría involucrarse del mismo modo, en caso de prosperar la iniciativa de construcción conjunta de una “Política de Relacionamiento entre la AFC y Empresas Responsables”. Siendo más ambiciosos, podría incluso llegar a participar de un sistema de certificación de estándares con uso de sello, siempre que se conserve el propósito institucional de promover y contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico sostenible de la AFC. Sin embargo, tenemos dudas razonables ya que el objeto de certificación -la empresa o el programa de RSE- sería ajeno a la AFC, por lo que creemos necesario un análisis jurídico detallado para resolver esta cuestión.

Finalmente, la tercera pregunta que debe responderse es si Indap puede o debe -a fin de establecer una red de empresas responsables y promover en ellas programas de RSE- seguir una suerte de “*camino propio*” o más bien debería sumarse a la construcción de una iniciativa tendiente al mismo fin pero que involucre a otros actores estatales.

Analizaremos esto en el acápite 5.2.2 correspondiente a las recomendaciones.

## 5.- HACIA UN MEJOR RELACIONAMIENTO ENTRE AFC, EMPRESAS RESPONSABLES E INDAP

En este capítulo se busca dar orientaciones que permitan un mejor relacionamiento entre AFC, empresas responsables e Indap, creando con ello las condiciones para un proceso de co-construcción de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y Empresas Responsables.

### 5.1.- Los elementos de un triángulo armonioso entre AFC, Indap y Empresas Responsables

Lograr amplios niveles de relacionamiento entre la AFC, empresas responsables e Indap es una oportunidad para avanzar hacia una sociedad más inclusiva y justa. Indap buscó impulsar un mejor y más sustentable relacionamiento entre estos tres actores mediante la co-construcción de una Política y un Estándar. A continuación, se proponen acciones para generar las condiciones que permitiría avanzar en este propósito.

Cuando se trata de consensuar intereses entre diferentes actores -la AFC y las empresas por la competencia por el uso de recursos- contar con mejores relaciones permitirá tomar decisiones con el más alto nivel posible de satisfacción y beneficio para las partes interesadas. Y si esto se realiza de manera oportuna, el tiempo y el esfuerzo invertido en construir la relación permitirá mayores niveles de aceptación, mejores grados de implementación, y probablemente las decisiones que se tomen serán más sustentables.

No existe relación efectiva y participación entre personas que no se conocen. Las relaciones definen la capacidad de entenderse plenamente los unos con los otros y de considerar las necesidades, inquietudes y temas importantes para cada uno. Para ello es clave crear los espacios de diálogo necesarios para construir confianza y comprensión, lo cual constituye un desafío en sí mismo.

Los elementos que a continuación se presentan como necesarios para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad: principios y reglas básicas; la importancia del facilitador, y los diferentes tipos de participación que se utilizan según los objetivos, se han desarrollado con base en las experiencias documentadas de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, del International Centre for Municipal Development de la Federation of Canadian Municipalities, y la experiencia de los consultores en el establecimiento de relaciones que favorecen el trabajo conjunto con públicos de interés, en el marco de acciones de RSE en grandes empresas.

### 5.1.1 Principios y reglas básicos para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad

Todo proceso participativo que busque generar relaciones duraderas y de calidad orientadas al logro de objetivos comunes, requiere que se cumplan ciertos principios y reglas básicos.

Estos principios básicos son: el respeto mutuo; el establecimiento de confianzas; el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental; y evitar procesos en los que los objetivos están poco claros o donde las personas se sientan perdiendo el tiempo.

Respecto de las reglas que se consideran básicas, éstas son: fijar los objetivos y propósitos, así como las expectativas de los participantes; estructuras y procesos definidos, incluyendo cómo se tomarán decisiones; transparencia, es decir que la información se comparta oportunamente, especialmente la que es de fácil comprensión, accesible y que sirve para educar a los participantes sobre los temas y las opciones que son de interés común; deben existir oportunidades reales para incidir; y finalmente todos los participantes deben estar comprometidos en todas las actividades necesarias para hacer funcional la participación y estar dispuestos a recibir y considerar los aportes de los demás participantes en la toma de decisiones.

En el caso de los participantes que representan a otros, deben mantener involucrados a sus representados en las decisiones relevantes.

Una explicación más detallada de estos principios y reglas se entrega en el Anexo 6.

### 5.1.2 El facilitador como actor clave

Para constituir relaciones armoniosas y duraderas, especialmente cuando se trata de múltiples actores -y más aún si sus expectativas son diferentes- es necesario que haya un actor que se asegure que existan desde el inicio las condiciones adecuadas. A este actor se le llama facilitador, y su accionar incluye el rango total de gestión y el apoyo necesario para ayudar a un grupo a que llegue a sus metas.

Contrario a lo que pudiera pensarse, el facilitador no necesariamente tiene que ser neutral; muchas veces es quién ha impulsado el proceso, ha convencido a otros de participar de manera significativa y es, en gran parte, quién determina el éxito del proceso participativo.

Existe una gran variedad de perspectivas respecto a la naturaleza y valores ideales de la facilitación, al igual que existe una gran variedad de perspectivas respecto a la naturaleza y valores ideales del liderazgo. Alguien que tiene un fuerte conocimiento y capacidades respecto a las dinámicas y procesos de grupos generalmente es la persona más indicada

para obrar como facilitador. Es posible que el facilitador además necesite conocimientos y capacidades especiales respecto al tema en particular que el grupo está abordando, para poder ayudar al grupo a que llegue a sus objetivos.

Por la incidencia que tiene el facilitador en el proceso, es deseable que cuente con competencias en comunicación, extensión y resolución de conflictos. Una explicación detallada de las características que debe tener un facilitador, así como la actitud que debe mostrar, se encuentran en el Anexo 6.

### 5.1.3 Diferentes tipos de participación para objetivos diferentes

Podemos diferenciar diversos tipos de participación a los que puede convocar un organismo, generalmente público o de gobierno, estos son: Informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar. Todos ellos se benefician del establecimiento directo de diálogos sobre temas importantes con los interesados, pero cada uno genera diferente intensidad en la relación, y apunta a objetivos distintos.

Un programa de participación pública puede incluir múltiples tipos de participación en diversas etapas del proceso y los diferentes interesados pueden elegir participar en diferentes tipos.

Considerando los objetivos que Indap buscaba cuando realizó la invitación a co-construir una política de relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas responsables, el tipo de participación que correspondería utilizar es la de “Involucrar”.

En este nivel, el público es invitado a participar en el proceso, generalmente desde el principio, y se le brinda múltiples -si no permanentes- oportunidades para contribuir mientras progresa la toma de decisiones del organismo que convoca. Sin embargo, sigue siendo éste quien toma la decisión y no hay expectativas sobre la construcción de consenso o sobre el otorgamiento al público de cualquier tipo de incidencia de alto nivel sobre las decisiones.

Involucrar implica trabajar juntos, requiriéndose para ello la disposición de los participantes. En este caso no existió de parte de todos los actores puesto que varias organizaciones campesinas decidieron restarse. Respecto de los otros involucrados, el sector empresarial, no es posible saber cuál habría sido su respuesta puesto que no se llegó a convocar.

Sin embargo, dado que el objetivo es lograr el involucramiento efectivo para desarrollar la política, se requiere que tanto la AFC como las empresas participen y establezcan relaciones armoniosas, diseñando un proceso que lo permita, donde se deje claro para todos que es necesaria su participación en todas las actividades y decisiones claves, y que sus insumos serán incorporados al máximo nivel posible.

Un aspecto importante en este tipo de participación es que todos los participantes deben tener claro hasta qué punto se buscará el consenso, y cuánta autoridad se está dispuesto a compartir. El consenso no es siempre buscado en este tipo de participación; el punto hasta el cual se buscará consenso debe estar claro y ser explícito para todas las partes.

Conducir un programa del tipo Involucrar consume tiempo y es recurso-intensivo, por lo que no debe ser abordado livianamente. Si los interesados llegan a un consenso, pero luego este consenso no es tomado en cuenta seriamente por el organismo que convoca, puede tener serias consecuencias negativas sobre la futura relación con los interesados.

#### 5.1.4 Dos casos exitosos de relacionamiento público-privado

Entre los casos analizados en este estudio, destacan especialmente dos donde se expresan claramente: los principios y reglas básicas para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad; la importancia del facilitador; y la colaboración entre los actores, todo lo cual se ha desarrollado en este acápite 5.1. Estos casos son la Mesa Articuladora de Productos Forestales No Maderables de la Región del Bío Bío, y el Programa de Desarrollo Local en Pullinque. A continuación, se describen y analizan estos casos desde la perspectiva de la forma de relacionamiento y los logros y dificultades encontradas en el proceso.

##### *El caso de la Mesa Articuladora de Productos Forestales No Maderables de la Región del Bío Bío.*

El año 2000, la ONG Taller de Acción Cultural (TAC) creó el Programa Recolección de Frutos Silvestres en seis comunidades de la región del Bío Bío<sup>77</sup>. Por esos años, las empresas forestales no veían con buenos ojos que personas de las comunidades recolectaran productos forestales no maderables (PFNM) en sus plantaciones forestales, y salvo algunas excepciones, lo prohibían, dado que era la práctica habitual en esos tiempos en que no existían planes o programas en las empresas que consideraran a las comunidades vecinas como parte de sus públicos de interés. Como resultado, los recolectores entraban a los predios a realizar la actividad de manera furtiva.

Poco a poco esta situación fue incentivando la organización de los recolectores, principalmente mujeres. El año 2004, como resultado del Seminario-Taller “Los Productos Forestales No Maderables en la Región del Bío Bío, Proyecciones y Desafíos” convocado por INFOR y TAC, y realizado en la Universidad de Concepción, se acuerda crear una Mesa de Trabajo que reuniera a los diversos actores vinculados al proceso de recolección, y se encarga a TAC su coordinación. Desde entonces ha operado regularmente, coordinada por Verónica Salas, de TAC.

---

<sup>77</sup> TAC es una ONG financiada por ONG internacionales (OXFAM, entre otros), y a partir de los años 90, por proyectos o programas públicos a los cuales postula (FOSIS, FIA, etc).

Nació así la Mesa Articuladora Productos Forestales No Maderables de la Región del Bío Bío, en la que se articulan recolectores y recolectoras de la Región del Bío Bío y del Maule, INFOR, ProChile, INDAP, CONAF, Municipalidades, SEREMI de Agricultura, universidades y empresas privadas<sup>78</sup>. La aprobación de la Ley 20.283 de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal el año 2008, permitió la bonificación de usos no maderables del bosque, lo que dio un nuevo impulso a la Mesa.

Alrededor del 2010, las empresas forestales chilenas que hasta la fecha utilizaban la certificación CERTFOR comenzaron a certificarse FSC por exigencia de sus mercados. Los estándares sociales de FSC ponen énfasis en lo que se refiere a PFNM, por lo que las empresas que no permitían estos usos tuvieron que empezar a implementarlos. La Mesa, que ya estaba consolidada, sirvió de instancia de coordinación, mediación y resolución de conflictos y de capacitación. Este fortalecimiento de la Mesa derivó en su crecimiento, incorporando a recolectores de las regiones vecinas.

Uno de los logros importantes de la Mesa ha sido la dignificación del trabajo de los recolectores de PFNM, así como su visibilización y formalización. Las empresas forestales y los recolectores firman convenios, mediante los cuales la empresa entrega al recolector una superficie de terreno (usualmente de alrededor de 1,5 hás) para que extraiga los PFNM y cultive hortalizas. Actualmente, en varias localidades el trabajo de los recolectores de PFNM se realiza en alianza con empresas de nicho, tipo gourmet, bajo el concepto de valor compartido, quienes los capacitan y les pagan los productos a buenos precios, accediendo a certificados del tipo *Fair Trade*.

Otro logro destacable de la Mesa ha sido constituirse en una instancia de resolución de conflictos entre los diferentes actores -por ejemplo, actualmente las empresas forestales no fumigan sin previo acuerdo con los recolectores, evitando con ello afectar su actividad- y se ha constituido en un espacio de intercambio de información importante para todos los actores.

Por su parte, para las empresas forestales ha sido beneficioso porque ha mejorado la relación con sus vecinos y han podido obtener las certificaciones que el mercado internacional les exige. A la vez, han visto reducido el riesgo de incendio de sus predios puesto que los recolectores se han transformado en los cuidadores del recurso.

Actualmente los recolectores de PFNM están organizados en una Coordinadora, que está formada por 7 comités, distribuidos en 7 comunas de la Región del Bío Bío, algunos de los cuales están formalmente constituidos. Producen una variedad de 35 productos deshidratados (cedrón, albahaca, tomillo, caléndula, matico, poleo, hierba buena, maqui,

---

<sup>78</sup> Las empresas forestales que actualmente participan en esta Mesa son: Forestal Mininco, Forestal Arauco, MASISA, ASTEX, COMACO y Forestal Casino, entre otras. (Fuente: Instituto Forestal, Informe de Contenido Técnico y Financiero 4 to Trimestre Año 2015)

hongos, etc.), que representan un volumen que supera los 15.000 kg al año, y que comercializan en Chile y exportan a Europa y Estados Unidos.

A la fecha de elaboración de este informe, INFOR está replicando el modelo de la Mesa Articuladora de PFMN en Coihaique, con fondos FNDR.

En este caso el facilitador ha sido la coordinadora de la mesa Verónica Salas, que fue además la impulsora de la Mesa desde sus inicios, mostrando un fuerte compromiso con el proceso y las personas que participan en él. Ha realizado su gestión con transparencia hacia todos los actores; manteniendo siempre objetivos y propósitos claros y consensuados con ellos; llevando actas y procesos por escrito; ha ofrecido siempre oportunidades reales para incidir de parte de los involucrados; y ha promovido siempre que los dirigentes efectúen una representación inclusiva y efectiva.

Si bien el rol y el estilo de conducción de la facilitadora en esta experiencia ha sido decisiva para la constitución y funcionamiento de la Mesa, el impulso que resultó de la aprobación de la ley de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal, así como de las exigencias de los mercados internacionales para el uso de la certificación FSC en vez de la versión local de CERTFOR, son innegables. Se trata de un proceso, en el cual se dieron varias condiciones: una ONG seria y comprometida que fue capaz de identificar una situación social compleja y una necesidad (las de las mujeres recolectoras, en un inicio) y diseñar un buen proyecto para atraer recursos e implementarlo; personas en las empresas que estuvieron disponibles para participar, rompiendo barreras internas para cambiar comportamientos institucionales arraigados en sus organizaciones; una normativa que le dio nuevos aires a un proyecto que llevaba varios años funcionando; y un mercado internacional que, adecuándose a las corrientes sociales, exigió a los mercados incorporar buenas prácticas sociales y certificaciones que las acreditaran.

Sin embargo, si bien las condiciones externas se dan para todos en el país -e incluso para otros países, donde el problema de los recolectores de PFMN también existe- lo que hace que este caso sea tan exitoso y se esté intentando replicar actualmente en la XI Región, es el manejo de las relaciones, sin lo cual no habría sido posible el éxito alcanzado.

Se cumplen aquí todos los aspectos mencionados en 5.1: los principios y reglas básicas para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad; la importancia del facilitador; y la forma de colaboración entre los actores. Esta mirada, desde la perspectiva de la forma de relacionamiento, es lo que hace interesante detenerse a analizar el caso con el objetivo de encontrar fórmulas que permitan a Indap instalar procesos exitosos de relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas.

### *Programa de desarrollo local en Pullinque*

Se trata de un Programa de Desarrollo Rural, con componentes sociales, productivos y alimentarios, además de la articulación con múltiples instituciones del Estado que ha permitido apalancar recursos desde otros actores.

El Programa es implementado por la Corporación AGRARIA y articula a las familias mapuches con la Municipalidad de Panguipulli, la Escuela Rural Pullinque, la empresa ENEL Green Power, y servicios públicos tales como Municipio, MOP, CNR, Indap, Serviu, entre otros. Inicialmente partió con 74 familias, y actualmente atiende a 305, todas mapuches, pertenecientes a 8 comunidades indígenas alrededor de la hidroeléctrica Pullinque, de propiedad de ENEL Green Power, ubicada en la IX Región.

Se inició el año 2005 con un diagnóstico participativo a través del cual se definió implementar 2 líneas de trabajo: 1) Becas para estudios secundarios y superiores; y 2) Programa Alimenticio-Desarrollo Productivo, que contempla: sanidad y producción animal; cultivos anuales; cultivos intensivos e invernaderos; artesanía en lana con fines comerciales. El financiamiento proviene de la empresa ENEL Green Power, que cubre los costos operativos asociados a dos profesionales permanentemente en terreno, un fondo rotatorio para créditos menores y el programa de becas<sup>79</sup>.

Agraria está a cargo del diseño y ejecución del Programa, cuyos profesionales prestan asesoría técnica en terreno -cultivos, invernaderos, sanidad animal, riego, contabilidad y manejo predial, entre otros-; preparan proyectos y articulan con instituciones del Estado para la obtención de fondos; apoyan la organización de los productores y articulan con instituciones privadas para comercializar sus productos en el mercado -especialmente supermercados.

Para la asignación de las becas hay un Comité de Becas, integrado por un representante de Enel Green Power, el Director de Educación del Municipio, el Director de la Escuela y el Coordinador del Programa de Agraria.

La intervención se realizó desde los inicios reconociendo y respetando las costumbres y formas de trabajo de las comunidades, pero incorporando tecnologías apropiadas para pequeños agricultores y bajo algunos principios agroecológicos, todo lo cual ha permitido evitar generar una dependencia desmedida de los mercados, a la vez que ofrecer productos hortícolas de alta calidad a mercados exigentes.

---

<sup>79</sup> Según información entregada por ENEL y AGRARIA, el aporte de la empresa al año 2016 es de alrededor de CLP 90 millones anuales, de los cuales cerca del 50% se destina a sueldos de las dos personas que están permanentemente en terreno y gastos operacionales, y el resto al fondo rotatorio y a las becas.

La situación socioeconómica de la población antes del inicio del programa era muy precaria. Debido a su aislamiento, ni siquiera Indap atendía estas comunidades. Para asistir a la enseñanza media los niños tenían que irse cuando terminaban 8° básico a un internado fuera del territorio, o simplemente dejar de estudiar y trabajar en el campo. Según la información del Consultorio de la época, el estado nutricional de los miembros de la comunidad en los inicios del Programa era de desnutrición generalizado, por lo que el Programa implementó intervención alimentaria a la vez que productiva.

Debido a problemas que se arrastraban desde la construcción de la central hidroeléctrica por Endesa en los 60 -en que se atropelló los derechos de las familias que habitaban en los terrenos que fueron inundados y se pasaron a llevar sitios ceremoniales y un cementerio indígena- la central hidroeléctrica había sido tomada por los indígenas en 4 ocasiones en menos de 5 años. Desde que el Programa comenzó, no ha habido nuevas acciones violentas en contra de la empresa, y actualmente existe una mesa de negociaciones entre familias indígenas y la empresa para resolver ciertos problemas ocasionados por las fluctuaciones del embalse.

Actualmente la localidad está conectada gracias a la pavimentación de sus rutas principales, lo que permitió que llegara la locomoción colectiva; Indap los atiende a través de su Programa de Desarrollo Territorial Indígena; existe Enseñanza Media y ha habido programas de SERVIU y CNR, en gran parte gracias a las gestiones del Programa de desarrollo.

Por su parte, los resultados del Programa, tanto en cantidad como calidad de la producción agrícola, son notables. El rendimiento de los cultivos ha aumentado, encontrándose actualmente en niveles razonables para la zona, y la sanidad animal ya no es problema. Un par de productoras ya han obtenido su certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y varias otras están en proceso de obtenerla, lo cual les permite vender una variedad de productos a supermercados durante los 12 meses del año, aportando un ingreso familiar relevante y estable (en varios casos ya no sólo trabaja la mujer en los invernaderos, sino que se ha convertido en la principal actividad económica de la familia).

Respecto del Programa de becas, en la primera generación de becados el 82% terminó Enseñanza Media. Actualmente hay 99 becados, 28 de los cuales están estudiando en la educación superior, y ya han salido 5 profesionales, cuatro de los cuales han regresado a desempeñarse a la localidad.

En este caso el facilitador, además de implementador, ha sido la Corporación Agraria, quién ha realizado la gestión manteniendo siempre objetivos y propósitos claros y consensuados con los actores; estructuras y procesos definidos y por escrito, tanto para el otorgamiento de créditos como de becas; transparencia en las relaciones y en la información; ha dado oportunidades reales para incidir de parte de los involucrados - beneficiarios mapuche, empresa, autoridades municipales; ha mostrado un enorme

compromiso con el proceso y las personas; y cuando ha sido necesario que los dirigentes efectuaran una representación inclusiva y efectiva la han promovido.

Al igual que en el caso anterior, se trata de un proceso, en el cual se conjugaron varios factores para que las familias mejoraran sus condiciones de vida: el país creció económicamente durante los últimos 10 años casi duplicando el PIB per cápita<sup>80</sup>, se construyeron caminos y escuelas en sectores alejados, y se relevó la importancia y los derechos de los pueblos originarios.

Sin embargo, estas condiciones se dan para todo el país y las experiencias de desarrollo local exitosas parecieran no ser habituales. Más bien este caso es una excepción, y desde el punto de vista de las relaciones, aquí también se cumplen todos los aspectos mencionados en 5.1: los principios y reglas básicas para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad; la importancia del facilitador; y la forma de colaboración entre los actores. Esta es, a nuestro juicio, la variable diferenciadora que ha permitido el éxito del programa de desarrollo local en este caso.

## **5.2.- Recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e INDAP**

En 5.1 hemos analizado los factores de éxito para implementar sistemas de relacionamiento entre diferentes actores que les permitan co-construir, y dos casos destacables en los que ello se ha llevado a la práctica con buenos resultados. A continuación, veremos cómo estos conceptos se aplican para instalar un sistema de relacionamiento que permitan avanzar en la co-construcción de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas, con el fin de contribuir a una convivencia social armoniosa en el país y apuntar hacia un modelo de sociedad más inclusivo y más equitativo.

### **5.2.1 Objetivos claros**

Como se expuso en 5.1.1, la claridad en los objetivos para todos los involucrados es fundamental para establecer un proceso participativo.

A nuestro juicio, el objetivo de formular una Política de Relacionamiento entre AFC, Empresas Responsables e Indap, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables, sería:

Contribuir a una convivencia social armoniosa en el país, a la vez que favorecer la reducción de la desigualdad social.

---

<sup>80</sup> El PIB per cápita de Chile pasó de USC 7.730 a USD 13.400 entre 2005 y 2015, según El Banco Mundial (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>)

Y los objetivos específicos de esta Política serían:

- Fortalecer los débiles vínculos que tiene la AFC con el resto de la sociedad, otorgándole mayor visibilidad.
- Atraer y canalizar recursos y oportunidades hacia la AFC, considerando sus intereses y necesidades.
- Generar nuevas dinámicas sociales, donde las empresas, las comunidades y los individuos se auto-organicen para hacer frente a los grandes desafíos ecológicos y sociales actuales, con el apoyo del Estado.

Al convocar el proceso de formulación de la Política y el Estándar, los objetivos deben ser conocidos y estar claros para todos los actores.

### 5.2.2 Avanzar de manera individual pero coordinada con el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible

Existiendo en el Estado un organismo a cargo de la coordinación entre los distintos órganos de la Administración del Estado, el sector privado y la sociedad civil, cuyo objetivo es asesorar en la elaboración de las políticas públicas relacionadas con la Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del país, parece del todo razonable a primera vista, y en virtud de los principios de coordinación y de eficiencia que deben informar las actuaciones de los organismos del Estado, que Indap pueda obrar conjuntamente con dicho organismo, es decir con el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible radicado en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Sin embargo, por una parte, el decreto que da origen al Consejo de Responsabilidad Social define los miembros que formarán parte de éste, dentro de los cuales no se encuentra Indap ni el MINAGRI<sup>81</sup>; y por otra, sólo algunos de los actores que debieran participar del diseño de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas son miembros del Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible.

Por otra parte, el Consejo se encuentra dando sus primeros pasos, por lo que observando el principio de eficacia a que deben propender los organismos públicos, resultaría

---

<sup>81</sup> El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible es una instancia público – privada conformada por integrantes que representan a instituciones de gobierno, miembros de la sociedad civil y de los sectores académico y empresarial, su Presidenta(s) es la Subsecretaria de Economía. Entre las funciones de este Consejo se encuentran: Servir de instancia coordinadora entre los distintos órganos de la Administración del Estado, el sector privado y la sociedad civil en temas vinculados a la elaboración de políticas públicas de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible de Chile; Identificar e informar al Ministro de Economía, Fomento y Turismo acerca de políticas, buenas prácticas e iniciativas en el campo de la Responsabilidad Social que se estén generando en el ámbito nacional o internacional; Proponer al Ministro de Economía, Fomento y Turismo medidas y acciones de política pública en materia de Responsabilidad Social.

conducente avanzar en esta iniciativa de manera individual pero coordinada con el Consejo, pudiendo servir incluso como ejemplo de análisis para éste, que debe proponer al ministro del ramo las medidas y acciones de política pública en materia de responsabilidad social.

### 5.2.3 Instalar una Mesa de Trabajo

Es necesario considerar un amplio espectro de participantes, tanto del sector público como privado, de manera que estos instrumentos realmente sirvan para fortalecer los vínculos que tiene la AFC con el resto de la sociedad y permitan co-construir una política de relacionamiento amplia e inclusiva.

Para ello, se recomienda crear una Mesa de Trabajo, convocando al menos a las siguientes organizaciones -sin perjuicio que en el futuro surjan otros interesados que pudieran incorporarse- en cada una de las cuales debería designarse las personas que participarían:

- Representantes de AFC: considerando que existe el Comité de Diálogo Político y Social, el cual está constituido actualmente por 17 organizaciones campesinas de carácter nacional (ver acápite 4.1.1), serían ellos los llamados a participar de la formulación de la Política y el Estándar.
- Representantes de las grandes empresas que extraen recursos naturales: Consejo Minero, Sociedad Nacional de Minería (SONAMI), Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Asociación Gremial de Generadoras de Chile, Corporación Chilena de la Madera (CORMA).
- Representantes de las grandes empresas productoras y/o comercializadoras de alimentos o artesanías: tales como la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. (ASOEX), Federación de Productores de Fruta de Chile (FEDEFruta)<sup>82</sup>, Asociación de Supermercados de Chile (AChS), Chile Alimentos, entre otras.
- Representantes de la Pequeña y Mediana Empresa: Confederación Gremial de la Mediana, Pequeña, MicroIndustria, Servicios y Artesanado (CONUPIA). A pesar de que no hay acciones de RSE en la literatura ni en la web que se refieran a empresas

---

<sup>82</sup> Tanto ASOEX como FEDEFruta participan de la Mesa Frutícola Permanente de Diálogo Social y Laboral, destinada a impulsar los acuerdos laborales necesarios con el fin de promover un clima de entendimiento y diálogo social constructivo entre los distintos actores del sector. Las Organizaciones que integran esta Mesa son la Confederación Nacional Campesina; Confederación Triunfo Campesino; Confederación Unidad Obrero Campesina (UOC); Confederación Nacional Campesina y Trabajadores del Agro de Chile (CONAGRO); Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (MUCECH); Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena (NEHUÉN); Federación de Sindicatos Agrícolas, Agroindustriales y Afines; Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias Chilenas, (CAMPOCOOP), entre otras.

medianas y pequeñas, se considera que puede haber oportunidades en abrir espacios de diálogo con ellas, especialmente en el caso de empresas locales.

- Representantes de Empresas B: a través de Sistema B ([www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)), invitar a empresas que tengan potencial de relacionarse con la AFC<sup>83</sup> (ver listado de empresas B en Anexo 3)
- Representantes de organismos académicos y organizaciones no gubernamentales (ONGs) dedicadas a temas de RSE, tales como Acción RSE, Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, u otros.
- Organismos del Estado: Indap, Subsecretaría de Economía del Ministerio de Economía, División de Organizaciones Sociales del Ministerio de Desarrollo Social. Se podría también incluir a Odepa, ya que a pesar de que no es imprescindible su participación, sin duda que su mirada sería un aporte

Estando conscientes de que la AFC tiene débiles vínculos con el resto de la sociedad, y siendo este actor de especial interés para Indap, se sugiere realizar acciones tendientes a facilitar el establecimiento de relaciones entre los actores<sup>84</sup>, buscando ampliar la mirada respecto de otros a través de conocer las posturas, planteamientos y problemas de sectores diferentes; todo lo cual favorecerá un diálogo abierto, transparente y exento de prejuicios, en un ambiente de confianza y respeto mutuo que facilitará el logro de los objetivos de la Mesa de Trabajo. Por ejemplo, una forma podría ser mediante la organización de talleres o seminarios de discusión o conversatorios en torno a los temas que es necesario abordar en la co-construcción de la Política de Relacionamiento.

Esto serviría también para identificar cualquier necesidad de información o de capacitación que los integrantes de la Mesa de trabajo puedan tener para lograr el éxito en su tarea; y ayudaría a darle mayor visibilidad a la AFC frente a actores sociales con los cuales no hay vínculos habituales.

#### 5.2.4 Seleccionar al Facilitador

La coordinación de la Mesa, en calidad de Facilitador del proceso, estaría a cargo del Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica de Indap, (para detalles respecto de los comportamientos y actividades claves para este rol, ver Anexo 6)

---

<sup>83</sup> Actualmente, en existen 83 Empresas B en Chile, pertenecientes a los más variados sectores productivos. La encargada de Comunidad y Comunicaciones de Sistema B, Carla Fuentes, informó en entrevista que pueden apoyar estas gestiones de vincular a la AFC con empresas B. Agregó que, como una forma de conectarse, compartir información y buenas prácticas, entre otras acciones, algunas de ellas se organizan en torno a temas específicos en las denominadas “Comunidades”.

<sup>84</sup> La metodología para esto debería ser definida por especialistas en conducción de dinámicas de grupo.

Es importante considerar que el facilitador aquí es un actor clave, por lo que su identificación y selección deben ser realizados con la suficiente dedicación. No hay que descartar la posibilidad de complementar esta labor con un equipo multidisciplinario que permita sobrellevar el trabajo que significa, aportando visiones y competencias en comunicación, extensión, dinámicas y procesos de grupos, así como capacidades de resolución de conflictos.

También se puede analizar si resultaría útil solicitar apoyo a la División de Organizaciones Sociales del Ministerio de Desarrollo Social para esta tarea.

### 5.2.5 Tipo de participación: Involucrar

Considerando que el diseño de políticas y estándares corresponde a los organismos públicos, en este caso a Indap - responsabilidad que no puede ser delegada- el tipo de participación que se recomienda para formular la Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas, es el de *Involucrar*.

Como se expone en el acápite 5.1.4, en este tipo de participación se busca considerar los aportes de todos los participantes durante todo el proceso, pero la decisión final respecto del diseño de la Política y del Estándar le corresponde a Indap. Sin embargo, se debería informar respecto de cómo el aporte de cada participante incidió en la Política y el Estándar.

Es necesario desarrollar una declaración de objetivos para la participación pública para que todos los participantes tengan el mismo entendimiento sobre el rol del organismo público en el proceso. Se recomienda preparar además una promesa clara a los participantes para que todos entiendan su potencial para incidir en la decisión y lo que pueden esperar de Indap a medida que avanza el proceso.

Todos los participantes deben tener la misma comprensión y las mismas expectativas respecto al proceso de toma de decisiones y cómo y cuándo se obtendrá el aporte de los participantes.

#### **Tipo de participación: Involucrar**

El tipo de participación Involucrar de la participación pública es más que una consulta. Involucrar significa incluir. En este nivel el público es invitado a participar en el proceso, generalmente desde el principio, y se le brinda múltiples -si no permanentes- oportunidades para contribuir mientras progresa la toma de decisiones del organismo que convoca. Sin embargo, sigue siendo éste quien toma la decisión y no hay expectativas sobre la construcción de consenso o sobre el otorgamiento al público de cualquier tipo de incidencia de alto nivel sobre las decisiones.

El objetivo del nivel de involucrar de la participación pública es trabajar directamente con el público y considerar sus aportes durante el proceso de toma de decisiones. Todos los involucrados deben tener claro que el público tendrá acceso al proceso de toma de decisiones, que los que toman las decisiones darán oportunidades de contribuir durante el proceso y que se responderá respecto a cómo su aporte incidió en la decisión.

### 5.2.6 Aspectos críticos y riesgos del modelo

A continuación, se describen los aspectos críticos y riesgos detectados para el proceso de elaboración de la Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas, y la forma de abordarlos que se recomienda para cada uno.

#### *Alto nivel de ideologismo/prejuicios*

Tanto los líderes empresariales, como los dirigentes sociales que conforman el Comité de Diálogo Político y Social, tienden a tener cierto nivel de ideologismo, que se traduce en su discurso y su lenguaje. Esto puede derivar en rigideces o malos entendidos al interactuar con otros miembros de la Mesa de Trabajo.

Para morigerar este riesgo se propone que cada participante realice una presentación de su sector al inicio de la constitución de la Mesa de Trabajo. Con ello se busca propiciar la empatía a través de ampliar la mirada respecto de otros, favoreciendo así un ambiente de confianza y respeto mutuo.

En este punto es interesante comentar que, si se quiere tender puentes entre sectores que históricamente han estado lejanos, Indap, en su rol de facilitador, debe también saber acercarse y construir relaciones de confianza con el mundo empresarial.

#### *Facilitador o mediador*

Dada la importancia de este rol, puede ser necesario fortalecer las competencias del Departamento de Organizaciones de la División de Gestión Estratégica de Indap con capacitaciones especializadas -tales como manejo y solución de conflictos; comunicaciones- para asegurar el éxito en su tarea.

#### *Relación asimétrica*

Indap está llamado por las organizaciones de AFC a acompañar los procesos de relacionamiento con empresas apoyándolas para superar las debilidades que las ponen en pie de desigualdad ante las empresas. Se sugiere que INDAP apoye en el fortalecimiento de las organizaciones y proporcione soporte técnico que pueda equilibrar las asimetrías de información y de capacidades técnicas que puedan ser relevantes en el curso de la interacción.

#### *Excluir públicos interesados*

Es importante que todos los que puedan y quieran colaborar en la tarea estén presente y formen parte de la Mesa de Trabajo. Cuando hablamos de relacionamiento entre AFC y

empresas son muchos los que tienen algo que aportar, e Indap en su calidad de organismo público, no puede abstenerse de su rol de garante y de mediador o facilitador entre los diferentes actores, para acercar mundos que habitualmente no se relacionan, promoviendo y propiciando la interacción, la transparencia y el respeto, resolviendo problemas, contribuyendo a generar un clima de acercamiento y generando las confianzas necesarias a fin de que se respeten los derechos de todos y cada uno, y se avance hacia el objetivo común.

### *Exceso de expectativas*

Si bien esto siempre es un riesgo, es muy acotado si en el inicio del proceso se establecen las reglas claras para todos los participantes de la Mesa de Trabajo. Es necesario asegurarse que todos conocen y entienden los objetivos. Se debe aclarar explícitamente el tipo de participación que se espera, cómo se considerarán los insumos recibidos y cómo dichos insumos incidirán en las decisiones, es decir hasta qué punto se buscará el consenso y cuánta autoridad Indap está dispuesto a compartir.

### *Deserción de participantes*

Es importante que todos los integrantes de la Mesa de Trabajo conozcan los objetivos y su capacidad de incidir. Sin embargo, también es necesario que se vayan viendo resultados tempranamente. Para ello, es importante diseñar adecuadamente el proceso, de manera de ir obteniendo resultados parciales de los que todos se sientan partícipes. También es posible darle cierta visibilidad pública a la Mesa de Trabajo, a través de las páginas web de distintos ministerios, de las organizaciones participantes, etc. Los medios de comunicación digitales generalmente no tienen inconveniente en incluir este tipo de cosas en sus pautas. En algunos casos, esto puede servir para estimular la participación de los miembros de la Mesa de Trabajo, y de paso aportar a aumentar la visibilidad de la AFC.

### *Visibilidad*

A pesar de que la sociedad chilena tiene una fuerte raíz criolla y campesina -a todos nos resulta familiar el pan amasado, el horno de barro y las empanadas- la Agricultura Familiar Campesina no es reconocida como actor relevante en la vida nacional. A diferencia de otros actores sociales y económicos como son los pescadores, los industriales, los profesores, los estudiantes, etc., la AFC pareciera existir sólo para Indap. La labor de la Mesa de Trabajo y una adecuada comunicación de ésta puede aumentar la visibilidad y fortalecer los débiles vínculos que tiene la AFC con el resto de la sociedad.

### *Plazos*

No es posible determinar a priori el tiempo que tomará la co-construcción de una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas, puesto que es un proceso que tendrá sus tiempos dependiendo de los actores que se involucren y no es recomendable apurarlo. Sin embargo, es razonable pensar que un proceso de este tipo no debiera tomar menos de dos años.

A la fecha, quedan menos de dos años para que termine este período presidencial, lo cual enmarca el límite máximo de tiempo que tiene Indap para elaborar una Política de Relacionamiento entre la AFC, Indap y empresas, y un Estándar para Proyectos y Empresas Responsables. Sin embargo, pareciera que, aunque no fuera posible implementar un sistema de relacionamiento entre la AFC y empresas responsables debido a que el período del Gobierno termine antes, la labor de la Mesa de Trabajo es en sí misma un avance.

### **5.3.- Sugerencias para mejorar algunas de las iniciativas analizadas**

Lo expuesto en los acápites 5.1 y 5.2 puede aplicarse también a las iniciativas que fueron estudiadas, por lo que a continuación se plantean algunas sugerencias que surgen de su análisis.

Dada la variedad de las iniciativas que se estudiaron, las acciones que se pueden realizar para mejorarlas son también de diversa índole. Sin embargo, podemos observar que hay ciertos factores de éxito y algunas dificultades que se repiten en varias de ellas.

Asimismo, destacan algunos aspectos que son transversales a varias de las iniciativas estudiadas y que dicen relación precisamente con la forma de relacionamiento de la AFC, Indap y las empresas; o con la forma de enfocar el desarrollo rural de parte de Indap, todo lo cual vale la pena revisar.

#### **5.3.1 Confianza y presencia de facilitador**

La confianza es claramente uno de los factores de éxito que más se repite en las iniciativas con resultados favorables. Si bien esta no es una condición suficiente, es necesaria para que una iniciativa en la que participan múltiples actores sea exitosa, más aún si éstos pertenecen a instituciones tan disímiles y donde no es raro encontrar intereses contrapuestos. Sin embargo, y a pesar de que este es un factor que puede ser ampliamente controlado, es en nuestro país, uno de los que menos se prepara.

Como se ha expuesto ampliamente, un ambiente de confianza mutua es fundamental para el establecimiento de relaciones armoniosas, duraderas y de calidad entre distintos

actores que permitan encarar, analizar y resolver controversias de modo conducente y explorar nuevas opciones, sin complejos ni descalificaciones, en pro de un objetivo común.

Generalmente hay un mediador o facilitador que hace de “puente” y logra acercar mundos que habitualmente no se relacionan, promoviendo y propiciando la interacción, la transparencia y el respeto, resolviendo problemas, contribuyendo a generar un clima de acercamiento y generando las confianzas. Sin este mediador -que a veces es alguien de Indap, otras veces es una persona de dentro de la empresa, o incluso un tercero- difícilmente se dan las condiciones para el diálogo y la ejecución de proyectos en conjunto entre actores de mundos distintos. Se trata de actores clave, por lo que su identificación y reclutamiento deben ser realizados con la suficiente dedicación, puesto que es fundamental para el éxito de las iniciativas.

En los casos de Volver a Tejer, Programa de Desarrollo Local Pullinque, la Mesa de PFMN, Vinos Lomas Campesinas y Centros de Acopio de Uva Vinífera, se identifica claramente un mediador o facilitador que realiza esta función de acercamiento y generación de confianzas, y en todos estos casos su gestión ha sido el gatillante del programa y responsable en gran medida de su éxito.

Sin embargo, se ha podido constatar que no sólo los campesinos, sino también muchas veces los profesionales de Indap manifiestan desconfianza de las empresas, lo que les disminuye su capacidad de actuar como facilitador o articulador entre éstas y la AFC, o incluso la inhibe.

A modo de ejemplo, podemos mencionar el caso de los Convenios de Mediería Forestal llevados a cabo por Forestal Mininco. Frente a la modificación del DL 701 que focalizó el subsidio de plantación forestal en los pequeños agricultores a partir de 1998, la empresa propuso realizar medierías con agricultores pequeños y medianos para plantar utilizando el subsidio. Mininco realizaba la plantación, utilizando tecnología y genética avanzadas que aseguraban el prendimiento requerido por el Estado para pagar el subsidio al segundo o tercer año, el que se usaba posteriormente para pagar a la empresa los costos en los que había incurrido. Al momento de la cosecha, los ingresos se dividían en partes iguales entre la empresa y el dueño del terreno (ver ficha correspondiente, en Anexo 2). El Programa funcionó como tal hasta 2002, con muy poco éxito entre los pequeños propietarios y posteriormente se han realizado sólo algunos convenios aislados con medianos propietarios.

Según se pudo recoger de entrevistas con los actores de la época, la principal razón por la cual el programa no tuvo el éxito esperado -a pesar de que las condiciones del trato eran favorables para la AFC ya que le permitía tener una plantación forestal de vanguardia, sin necesidad de invertir, lo cual era una barrera para acceder a este tipo de actividad- habría sido la gran desconfianza de parte de los campesinos respecto de las empresas forestales, hasta el punto que no estuvieron dispuestos a trabajar con ellas. Existen recuerdos de

estos actores de la época, que en seminarios donde se presentaba el caso, los dirigentes cuestionaban públicamente la disposición de la empresa a cumplir con los acuerdos, a pesar de que existieran contratos legales de por medio.

La ausencia de alguien que jugara el rol de mediador o facilitador, aparentemente, habría sido el factor más relevante en el fracaso de la iniciativa para la AFC, si bien ha continuado siendo una buena alternativa para productores medianos. Si Indap hubiera analizado desprejuiciadamente el Programa y llegado a la convicción de que lo que ofrecía la empresa era favorable a la AFC, podría haber apoyado el proceso acercando posiciones, generando las confianzas necesarias y financiando la contratación de asesoría legal para los campesinos, de manera que se hubieran beneficiado del Programa. Incluso, tal vez hubiera podido explicar a la Empresa Forestal que las condiciones de plantación exigidas eran muy difíciles de cumplir para la AFC (10 hás mínimo en un solo paño; plantación de alta densidad que imposibilita otros usos complementarios), lo cual hubiera abierto posibilidades no sólo para los medianos sino también para los más pequeños, en caso que la empresa hubiera estado disponible para hacer cambios en el programa.

Sin embargo, Indap sólo participó certificando que el dueño del predio fuera pequeño agricultor, a objeto de activar el subsidio del 701. Se perdió así entonces una oportunidad de apoyar el mejoramiento de las condiciones económicas de la AFC, debido a cierta dificultad de parte de Indap para actuar desprejuiciadamente.

Eventualmente, es posible revisar con Forestal Mininco la posibilidad de reeditar el Programa de Medierías Forestales, esta vez con un enfoque de apoyo de Indap que permita el acceso de la AFC.

### 5.3.2 Organización de los agricultores

Otro de los factores que se repite entre las iniciativas exitosas estudiadas, es la organización de los beneficiarios. Para las empresas es claramente un requisito al tratar con la AFC, que éstos estén agrupados. La atomización hace administrativamente engorroso cualquier negocio y por lo tanto les resulta poco atractivo relacionarse con actores individuales. Favorecer la asociatividad con fines económicos es sin duda uno de los elementos que favorece la interacción de la AFC con las empresas, y es algo en lo que Indap puede colaborar significativamente.

En los casos de las iniciativas Volver a Tejer, Alianzas Productivas, Vinos Lomas Campesinas y Centros de Acopio de Uva Vinífera, Indap ha jugado un rol importante en este aspecto. Sin embargo, en el caso del convenio con Iansa para el suministro de azúcar a Apicultores es recomendable realizar apoyo adicional en lo que se refiere a negociación con la empresa.

### 5.3.3 Flexibilidad

Indap, al igual que todos los organismos públicos, tiene un marco legal que define su accionar. Sin embargo, su mandato es tan amplio como "...promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y de los campesinos..."<sup>85</sup>.

Es esta amplitud de su mandato al mismo tiempo su ventaja y su dificultad. En efecto, porque el tamaño de la institución y el manejo de los recursos públicos exigen muchas veces que los procedimientos se apliquen para todos por igual, sin excepciones, dejando muy pocos espacios para innovar y buscar soluciones creativas, aportando de paso una carga administrativa generalmente excesiva a los profesionales que tienen que hacer uso de los instrumentos disponibles.

Las condiciones en las que se desarrolla la sociedad actual, así como el desarrollo rural integral, requieren de cierta flexibilidad para adaptar los programas a los requerimientos particulares y cambiantes de cada realidad; y el Indap muchas veces no es capaz de reaccionar con la suficiente apertura para dar respuesta a los variados requerimientos de la AFC.

Un ejemplo de esto, es lo que sucede en el caso de los recolectores de Productos Forestales No Maderables (PFNM). Estas personas son campesinos o habitantes rurales sin tierra.

Ellos declaran que no les reconocen la calidad de beneficiario de Indap<sup>86</sup> -de hecho, después de más de 10 años de funcionamiento, Indap sólo se ha incorporado recientemente a la Mesa de PFNM- a pesar de que cuentan con un convenio formal firmado por la empresa forestal que les autoriza a extraer PFNM y cultivar una superficie determinada -usualmente 1,5 há- dentro de las plantaciones forestales. Como resultado, su capacidad de producción se ve fuertemente limitada<sup>87</sup>.

Los recolectores declaran tener más demanda de la que pueden abastecer, y que las empresas forestales se han manifestado disponibles para entregarles más terreno en comodato, pero al no tener recursos para invertir, no tienen capacidad para trabajar más superficie.

---

<sup>85</sup> La Ley 18.910 de 1990 que sustituye la Ley Orgánica del Indap y la Ley 19.213, de 1993 que la modifica, establecen su marco de acción.

<sup>86</sup> Si bien la Ley de INDAP no exige poseer tierra para ser acreditado usuario de INDAP, existen funcionarios que la interpretan según otros criterios. Es con el objeto de evitar estas diferencias de interpretaciones que INDAP implementará un nuevo sistema de acreditación a partir de octubre 2016.

<sup>87</sup> Manifiestan que, frente a la imposibilidad de obtener financiamiento, deben cultivar con métodos manuales y no cuentan con bodegas donde acopiar las hierbas secas.

Este es un caso en el que las necesidades de los campesinos requieren criterios de análisis diferentes a los tradicionales. Cuentan con organizaciones estables, que tienen varios años funcionando y gracias a lo cual han logrado el reconocimiento y apoyo de grandes empresas privadas; han demostrado capacidad de gestión y han hecho un gran esfuerzo para salir adelante. Pero Indap no los atiende porque no se ajustan a los criterios tradicionales de sus programas. Aparentemente habría falta de flexibilidad para interpretar los instrumentos y las capacidades de apoyo que el Indap tiene para hacer frente a situaciones como ésta, que también son parte del desarrollo rural.

Otro ejemplo de este tipo de barreras pudimos observar en el Programa de desarrollo local en Pullinque (ver ficha correspondiente, en Anexo 2).

Este Programa es único en el país, por cuanto se trata de un programa de desarrollo rural y local integral, que lleva 10 años, con un nivel de logro notable. Sin embargo, actualmente la continuidad del Programa está en juego debido a cambios en las políticas de RSE de la empresa que lo financia, e INDAP no dispone de los recursos para darle continuidad.

A menor escala, pero útil para ilustrar la idea de la necesidad de incorporar en el Indap cierta flexibilidad y amplitud de mirada para analizar las diversas situaciones y desafíos que exige el desarrollo rural actualmente, es el caso de un campesino mapuche del mismo Programa de Desarrollo de Pullinque, que vive al final de la comunidad, a orillas del lago<sup>88</sup>. En un bote a remos construido por él, va en los veranos a vender sus productos -y los de varios otros miembros de la comunidad- al frente, en un sector de amplia afluencia de turistas en temporada estival. Él demora dos horas remando en llegar al frente, y a la vuelta a veces tarda 6 horas por el viento y las corrientes. Sin embargo, Indap le ha negado ayuda porque no podría financiar motores para embarcaciones, a pesar de que ello implique permitir el acceso al mercado para varias familias mapuches.

#### 5.3.4 Visión de negocio

Existe cierta dificultad de parte de Indap para abordar los vínculos con empresas que dice relación con una mirada de corte asistencialista, que, en vez de transformar los acercamientos en oportunidades, genera distancia entre las empresas y la AFC.

En efecto, al entablar conversaciones con empresas, es necesario tener una intención y un lenguaje que invite a buscar puntos de encuentro, donde haya oportunidades para ambas partes. Este tipo de invitaciones son, sin duda, mucho más atractivas para el mundo de los negocios y genera espacios de innovación, no sólo tecnológica, sino también relacional.

---

<sup>88</sup> Su nombre es Manuel Huichaqueo, del sector Tralahuapi.

Cuando se encuentran espacios de trabajo conjunto en que existen beneficios mutuos, la relación se mantiene por sí misma en el tiempo, es sustentable en el largo plazo. Un ejemplo notable de ello es la ya ampliamente analizada Mesa de PFMN.

En el caso de los Centros de Acopio de Uva Vinífera, la Directora de ODEPA recalcó en la entrevista que, el hecho de plantearle a las empresas esta propuesta como una oportunidad, una forma de negocio y dejando en claro que no se trata de caridad, ha sido fundamental para obtener su disposición a participar.

Cabe mencionar aquí también la Campaña Volver a Tejer, que llevan a cabo las tiendas París con el apoyo de Indap (ver ficha correspondiente, en Anexo 2). Si bien la iniciativa ha resultado exitosa hasta la fecha, el objetivo de la empresa para impulsarlo es generar reputación y posicionar la marca con atributos de sostenibilidad y responsabilidad social, por lo que está dispuesta a llevarlo a cabo a pesar de que no es económicamente rentable. Cabe mencionar que París acaba de recibir en septiembre de este año premio a la empresa Más Sustentable que entrega ProHumana, gracias a las iniciativas impulsadas desde la Subgerencia de Sostenibilidad, dentro de las cuales la más importante es Volver a Tejer. Esto es reflejo del impacto que tiene esta línea de trabajo en la imagen corporativa de la empresa.

En efecto, la empresa manifiesta que el programa Volver a Tejer está alineado con su propuesta de marca en sostenibilidad -consumo responsable y participación- por lo cual están dispuestos a invertir en él a pesar de no tener ingresos por éste. La decisión se basa en una definición del área encargada de la imagen corporativa de la empresa, y que ha sido validada por el Directorio de Cencosud. Sin embargo, al no ser rentable, consideramos que el programa tiene un alto grado de vulnerabilidad, lo que pone en riesgo su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Nos parece que este tipo de situaciones debe ser adecuadamente considerado por Indap al apoyar el Programa, de manera de tomar los resguardos necesarios para actuar cuando la empresa decida terminar con él, de manera de evitar impactos significativos sobre las beneficiarias.

### 5.3.5 Gestión expedita

Una gestión expedita siempre es necesaria para lograr objetivos exitosos y evitar desplegar esfuerzos innecesarios. Existen algunas situaciones relacionadas con necesidades de apoyo a la gestión de grupos de beneficiarios, así como mejoramiento a la gestión de Indap en las iniciativas estudiadas, que es posible corregir para mejorar.

Es el caso del Convenio que con IANSA negocia la Red Apícola para Suministro de Azúcar (ver ficha correspondiente, en Anexo 2). Indap no participa de este convenio y los dirigentes que llevan la negociación manifiestan sentirse en desigualdad de condiciones

frente a la empresa. Si bien Indap no puede intervenir directamente en la negociación, es posible apoyar a la organización con fondos que les permitan contratar asesoría especializada para lograr una negociación que les favorezca.

Por su parte, la iniciativa Vinos Lomas Campesinas (ver ficha correspondiente, en Anexo 2) se ve dificultada por la oportunidad en que los dineros se hacen disponibles para la compra de los lotes de uva, debido a que reduce considerablemente el tiempo para realizar las compras y los contratos de vinificación. Es recomendable buscar la forma de evitar que los procedimientos necesarios para garantizar el buen uso de los dineros, no entorpezcan el adecuado desarrollo de la iniciativa.

### 5.3.6 Evaluación de impacto

Finalmente, y relacionado con todas las iniciativas que lleva a cabo el Indap, es recomendable que se incorpore dentro de los procedimientos de la institución, la realización de evaluaciones formales del impacto de los programas que implementa. Estas evaluaciones podrían realizarse luego de un corto tiempo de iniciado el programa, a fin de incorporar aprendizajes, levantar alertas y corregir los aspectos que sea necesario, y posteriormente cada cierto tiempo a fin de implementar acciones correctivas y evaluar la pertinencia de su continuidad.

## 5.4.- Propuesta sobre directrices voluntarias a cumplir por las empresas para relacionarse con la AFC e INDAP.

Se propone aquí el contenido que debe tener un estándar mínimo para empresas que se consideren responsables, en el entendido que la definición de RSE cambia en el tiempo según las expectativas que la sociedad tiene respecto de las organizaciones<sup>89</sup>. En Anexo 4 se presenta el Estándar con un mayor grado de detalle.

Con este Estándar se busca entregar a las organizaciones, y muy especialmente a empresas interesadas en aportar al desarrollo con equidad, una herramienta de apoyo para instalar en sus gobiernos corporativos y en su quehacer diario los elementos que les permitan desarrollar su actividad de manera armónica con los intereses de la sociedad en la que se insertan, de manera de obtener un beneficio común, como una nueva forma de lograr el beneficio económico.

Este estándar recoge los postulados del Pacto Global de las Naciones Unidas, las recomendaciones de la OECD para empresas que invierten en países No-OECD (*Risk*

---

<sup>89</sup> En 2003, Carroll y Buchholtz definen Responsabilidad Social Empresarial como las *“Expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto de las organizaciones, en un momento determinado del tiempo”*.

*Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones*) y la norma internacional Guía de Responsabilidad Social ISO 26.000:2010.

Además, y debido a que el Estándar Internacional de *Forest Stewardship Council (FSC)* para Bosques Nativos está ampliamente reconocido y validado en Chile y que es utilizado por una gran mayoría de las empresas forestales, se ha escogido y adaptado este estándar para los acápite correspondientes a: Observación de las leyes; Derechos y responsabilidades de tenencia y uso; Derechos de los pueblos indígenas; Relaciones comunales y derechos de los trabajadores; Beneficios del proyecto; e Impacto ambiental (principios 1,4, 5, 6, 7 y 8 respectivamente).

Este Estándar se presenta entonces como una ayuda para instalar en la empresa los instrumentos de gestión que le permitan desarrollar la actividad en armonía con la sociedad, insertándose de manera que su accionar se traduzca en beneficio común, como una nueva manera de lograr el beneficio económico.

Esta forma de incorporar la Responsabilidad Social les da a las empresas la oportunidad de descubrir nuevos negocios y nuevas formas de hacer negocios, buscando el bien común, y no son pocos los beneficios que obtienen de este accionar, además de obtener la “licencia social para operar”: atracción y retención de talentos; generación de nuevas oportunidades; fortalecimiento de marca y generación de reputación y mejoramiento del desempeño financiero son algunos de ellos.

#### 5.4.1 Principios

A continuación, se describen los Principios que toda organización debe considerar para incorporar la Responsabilidad Social en su actividad. Los criterios que componen cada Principio se detallan en Anexo 4.

#### **PRINCIPIO 1: GOBIERNO CORPORATIVO** (Fuente: adaptado de *OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones*)

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. La Empresa deberá contar con un sistema de gobierno corporativo capaz de asegurar que se cumplen los principios de este Estándar.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos sistemas están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

La gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades, y para integrar la Responsabilidad Social en toda la organización y sus relaciones.

En el contexto de la Responsabilidad Social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser tanto una materia fundamental en la que deberían actuar las organizaciones, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales.

La gobernanza eficaz debe incorporar los principios de la Responsabilidad Social en la toma de decisiones y en la implementación. Toda organización cuenta con procesos y estructuras para la toma de decisiones. En algunos casos, éstos son formales, complejos o incluso están sujetos a leyes y regulaciones; en otros casos, son informales, arraigados en la cultura y los valores de la organización. Todas las organizaciones deberían implementar procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan aplicar los principios y prácticas de Responsabilidad Social.

**PRINCIPIO 2: OBSERVACIÓN DE LAS LEYES** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

La Empresa debe respetar todas las leyes nacionales, los tratados y los acuerdos internacionales de los que Chile es signatario.

**PRINCIPIO 3: DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE TENENCIA Y USO** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

La tenencia y los derechos de uso a largo plazo sobre la tierra y los recursos naturales, deben estar claramente definidos, documentados y legalmente establecidos.

**PRINCIPIO 4: RELACIONES COMUNALES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

La Empresa debe mantener o elevar el bienestar social y económico a largo plazo de los trabajadores y de las comunidades locales.

**PRINCIPIO 5: DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

Los derechos legales y consuetudinarios de los pueblos indígenas para poseer, usar y manejar sus tierras, territorios y recursos deben ser reconocidos y respetados.

**PRINCIPIO 6: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN** (Fuente: elaborado en base a iso 26.000)

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.

En el área de la Responsabilidad Social las prácticas justas de operación se refieren a la manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos. Los resultados positivos se pueden alcanzar proporcionando liderazgo y promoviendo la adopción de la Responsabilidad Social de una manera más amplia, dentro de la esfera de influencia de la organización.

**PRINCIPIO 7: IMPACTO AMBIENTAL** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

La Empresa debe conservar la diversidad biológica y sus valores asociados, los recursos agua, suelo y los ecosistemas frágiles y únicos, además de los paisajes. Al cumplir estos objetivos, las funciones ecológicas y la integridad de los ecosistemas podrán ser mantenidas.

**PRINCIPIO 8: BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA** (Fuente: Elaborado en base a FSC)

La Empresa debe promover el uso eficiente de los múltiples productos y servicios de los ecosistemas donde se emplazan sus actividades para asegurar la viabilidad económica y una gama amplia de beneficios ambientales y sociales.

**PRINCIPIO 9: ASUNTOS DE CONSUMIDORES** (Fuente: Elaborado en base a ISO 26.000)

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores tienen responsabilidades hacia ellos. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique, necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Los grupos vulnerables tienen distintas capacidades y, en su rol como consumidores, los grupos vulnerables tienen necesidades particulares a las que se debe dar respuesta y, en algunos casos, pueden requerir productos y servicios especialmente

personalizados. Tienen necesidades especiales porque probablemente desconocen sus derechos y responsabilidades o porque, aun conociéndolos, pueden no ser capaces de actuar. También es posible que desconozcan los posibles riesgos asociados a los productos o servicios o que no puedan evaluarlos y que, por ello, no puedan realizar juicios equilibrados.

Las organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre uso, reparación y disposición final.

Los asuntos de consumidores relativos a la Responsabilidad Social están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de *marketing*, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos y la educación, entre otros temas.

Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores.

Las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales proporcionan información detallada sobre los asuntos de consumidores y el consumo sostenible, y se sugiere consultarlas para más información.

## 6.- EXPLORACIÓN PARA ABRIR CONVERSACIONES CON NUEVAS EMPRESAS

Existe interés de parte de Indap, de desarrollar relaciones de RSE con empresas generadoras de energía, retail, transportes, producción de envases y empresas B, con las cuales se exploró abrir conversaciones.

Esta tarea implicó un doble desafío: por un lado, buscar empresas que cumplieran al menos ciertos estándares que habían sido expuestos por los dirigentes en las reuniones con el Comité de Diálogo Político y Social (ver acápite 4.1); y por otro, lograr que respondieran al llamado. Especialmente difícil fue en los casos en los que no existía un vínculo previo con la empresa. Sin embargo, en los casos en los que hubo respuesta, hubo buena disposición a explorar la posibilidad de establecer relaciones con Indap en favor de

la AFC. A continuación, se listan las empresas y sus contactos en los casos en que se obtuvo una respuesta positiva:

- Artplast S.A. está desarrollando una nueva línea de envases de plástico compostable, y tiene disponibilidad para iniciar conversaciones con Indap, orientadas a desarrollar envases adecuados a la AFC. El contacto es Alejandro Navarrete, Gerente General, [anavarrete@artplast.cl](mailto:anavarrete@artplast.cl)
- Unimarc: tiene un espacio de venta destinado a pequeños emprendedores llamado “Lo Nuestro”, donde están disponibles para explorar posibilidades con la AFC. El contacto es Pamela Zaror, Gerente de Marcas Propias, [pzaror@smu.cl](mailto:pzaror@smu.cl)
- Walmart: tiene una línea de trabajo con productores Indap. El contacto es Juan Ureta, Gerente de Vegetales, [juan.ureta@walmart.com](mailto:juan.ureta@walmart.com)
- Empresas B: como una forma de conectarse, compartir información y buenas prácticas, entre otras acciones, algunas de las empresas que se han certificado B en Chile, se organizan en torno a temas específicos en “Comunidades”. La encargada de Comunidad y Comunicaciones de Sistema B, Carla Fuentes, manifestó la disponibilidad de Sistema B de apoyar las gestiones que requiriera Indap para vincular a las empresas B con la AFC. En Anexo 3 se adjunta una lista con todas las empresas B que existen actualmente en el país, una breve descripción del rubro o ámbito de acción y el contacto para cada una de ellas. El correo electrónico de Carla Fuentes es [carla.fuentes@sistemab.org](mailto:carla.fuentes@sistemab.org)

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate, Luis; Peirano, Francisco. 2008. Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Enfoque Interno. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Finanzas. 60 p.
- Atlee Tom, et al. 2009. Core Principles for Public Engagement. 12 p.
- Archie B. Carroll and Ann K., 2003, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management.
- Aviva; Standard & Poor's Ratings services; ACC, 2014. Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges.
- Aviva; Standard & Poor's Ratings services; ACC: Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges. October 2014.
- BCI, 2013, Reporte de Responsabilidad Social Empresarial
- B-Lab. B Corporation Annual Report, 2009. 44 p.
- Caligiuri, P. Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals by. 2012 by John Wiley & Sons. In Fastcompany Newsletter.
- Canadian Environmental Assessment Agency. Public Participation Guide. A Guide for Meaningful Public Participation in Environmental Assessment under Canadian Environmental Assessment Agency Act. 2008
- Carson, Rachel (1962). Silent Spring. Boston: Houghton Mifflin.
- Codelco Chile, 2014. Reporte de Sustentabilidad
- Colbún S.A. 2014 Reporte de Sostenibilidad
- Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible. Decreto N° 60, Santiago, 23 de abril de 2013.
- Constance I. Hays, in The New York Times, April 13, 2000. Ben & Jerry's To Unilever, With Attitude: Did Ben & Jerry's sell out, or is the Ben & Jerry's culture invading the corporate world?.
- Dirección de Asuntos Económicos Multilaterales de DIRECON, 2013, Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial.

- Dirección del Trabajo, 2005, Cuaderno de Investigación N° 25, Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral.
- Empresas CMPC S.A. 2013 Reporte Integrado
- Empresas CMPC S.A. 2014 Reporte Integrado
- Endesa Chile, 2014. Reporte de Sustentabilidad
- Environmental Protection Agency, United States. Office of Policy, Economics and Innovation. 2001 Stakeholder Involvement & Public Participation at the U.S. EPA: Lessons Learned, Barriers, & Innovative Approaches. 31 p.
- Federation of Canadian Municipalities, International Centre for Municipal Development. Local Government Participatory Practices Manual: A toolkit to support public participation in municipal decision making. 2007. 83 p.
- Holme, R; Watts, P. Making Good Business Sense, WBCSD. 2000
- ISO 26000:2010, Guía sobre la Responsabilidad Social. Organización Internacional de Estandarización. Suiza. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- IANSA 2014. Reporte de Sostenibilidad
- Instituto Forestal, 2015. Informe de Contenido Técnico y Financiero 4 to Trimestre Año 2015
- International Centre for Municipal Development, Federation of Canadian Municipalities FCM. 2007 Local Government Participatory Practices Manual: A toolkit to support public participation in municipal decision making. 83 p
- Lager, F. Ben & Jerry's, The Inside Scoop: How Two Guys Built a Business with a Social Conscience and a Sense of Humor. 276 p.
- Landaeta Millar, F.; Saavedra, L.; Stevens, O. Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa chilena: Una revisión a la realidad actual. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial. Mención Administración. Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración, Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2015.
- Meadows, D, et all. Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad. Volumen 116, Colección Popular. 255 p

Mora, Paola 2009 Coordinadora Regional de Recolectoras del Bío Bío - Nodo Cabrero - Procesamiento de hongos, frutos silvestres y plantas medicinales como alternativa económica para la comuna de Cabrero. Memoria proyecto de título.

National Coalition for Dialogue & Deliberation (NCDD), International Association for Public Participation (IAP2) and Co-Intelligence Institute: Core Principles for Public Engagement. 2009. 12 p

OIT, 2006, Iniciativa InFocus sobre Responsabilidad social de la empresa. GB.295/MNE/2/1. 295° reunión Ginebra, marzo de 2006.

Porter, M; Kramer. La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review. 2011

ProHumana, 2015, Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana- Rescatado de [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)

Salcedo, Salomón; Guzmán, Lya. Ed. Alianza entre empresa privada y agricultores familiares: El exitoso caso del Estelado de Miguel Torres. Capítulo 26, pág. 464, en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. FAO, 2014

Schmidheiny, S. Cambiando el Rumbo : Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medioambiente. Fondo de Cultura Económica, 1992 - 419 p.

Schmidheiny, S. Ed. & BCSD. Changing Course. 1992. 374 p

Teixido, S., Chavarri, R. Castro, A. Fundación PROhumana. Sudáfrica, 2002.

United States, Environmental Protection Agency Office of Policy Economics, and Innovation. 2001. Stakeholder Involvement & Public Participation at the U.S. EPA Lessons Learned, Barriers, & Innovative Approaches. 31 p.

Vives, A., Peinado-Vara, E. 2011. RSE, La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://agenda.weforum.org/espanol/2016/02/10/desde-chile-para-davos-2016>

[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

<http://www1.canada.ca/consultingcanadians/>

[www.epa.gov/stakeholders](http://www.epa.gov/stakeholders)

[www.fao.org](http://www.fao.org)

[www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)

[www.iso.org/iso/iso\\_26000](http://www.iso.org/iso/iso_26000)

[www.sseinitiative.org](http://www.sseinitiative.org)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.unilever.es/brands/our-brands/ben-and-jerrys](http://www.unilever.es/brands/our-brands/ben-and-jerrys)

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

## ANEXO 1

### Pauta de Preguntas a Indap, beneficiarios y empresas respecto de iniciativas conjuntas.

#### 1 Preguntas a Indap respecto de iniciativas con empresas y AFC

Quisiéramos que nos diera su opinión crítica respecto de la iniciativa xxxx.

1. ¿En qué consiste la iniciativa de xxxx?
- 2.Cuál fue la motivación de Indap para apoyar/promover esta iniciativa?
3. ¿Cuál era el/los objetivo/os original/es cuando lo iniciaron?
4. A su juicio, éste/os objetivo/s se ha/n cumplido? ¿en qué medida?
5. ¿Cuáles han sido los beneficios y los éxitos para los involucrados?
6. ¿Cuáles han sido los aprendizajes y las dificultades?
7. ¿Qué cambios haría para mejorarlo?

¿Hay algo más que quisiera agregar al respecto?

#### 2 Preguntas a beneficiarios respecto de iniciativas con empresas

Quisiéramos que nos diera su opinión crítica respecto de la iniciativa xxxx.

1. ¿En qué consiste la iniciativa de xxxx?
2. ¿Por qué usted participa en esta iniciativa?
3. ¿Cuál era el/los objetivo/os original/es cuando iniciaron esta iniciativa?
4. A su juicio, éste/os objetivo/s se ha/n cumplido? ¿en qué medida?
5. ¿Cuáles han sido los beneficios y los éxitos para usted, su familia, sus vecinos?
6. ¿Cuáles han sido los aprendizajes y las dificultades?
7. ¿Qué cambios haría para mejorarlo?

¿Hay algo más que quisiera agregar al respecto?

#### 3 Preguntas a empresas respecto de iniciativas con AFC e Indap

1.- ¿Qué entiende la compañía por Responsabilidad Social Empresarial?

2.- ¿La empresa cuenta con políticas, planes, procedimientos y personal destinados a la ejecución de tareas relacionadas con Responsabilidad Social Empresarial?

3.- ¿Por qué la empresa realiza actividades de Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Es requerido por directrices corporativas?
- ¿Es requerido por las Autoridades a fin de obtener licencias?
- ¿Es requerido por los Bancos?
- ¿Es iniciativa de la empresa?

4.- ¿Cuál ha sido la evolución de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial en esta empresa en los últimos cinco a diez años?

- No hay cambios
- Cambios moderados
- Cambios notables

5.- ¿A qué se atribuyen los cambios observados en materia de Responsabilidad Social Empresarial en los últimos años en esta Compañía?

6.- ¿Cuáles son los desafíos de esta empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial en los próximos años?

7.- ¿Qué debieran hacer los organismos del Estado para favorecer el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y que resulte exitosa?

8.- ¿Esta empresa está asociada a alguna iniciativa nacional o global de Responsabilidad Social Empresarial?

9.- ¿Han llevado a cabo experiencias de responsabilidad social empresarial asociadas a desarrollo local participativo? Si la respuesta es sí: ¿Cuentan con un análisis cualitativo de los costos y beneficios implicados para los distintos actores?

10.- ¿Esta empresa tiene alguna relación con el mundo rural?

- ¿Qué tipo de relación?
- ¿Por qué se ha establecido esta relación?
- Agricultura Familiar Campesina; Sello Manos Campesinas; Sello Sipam; Certificación de productos orgánicos agrícolas; Sello de Calidad Q y Sello S (SERNATUR) ¿Le resultan conocidos?

11.- ¿Cómo valora la experiencia en el mundo rural? ¿Qué podrían hacer los organismos públicos vinculados a lo rural para ayudar a que las iniciativas de responsabilidad social empresarial resulten exitosas?

## ANEXO 2

### Fichas de iniciativas estudiadas

#### Iniciativa: Campaña Volver a Tejer

Involucrados	Artesanas tejedoras de AFC; Almacenes París; Fundación Ona; Comercializadora Artesanías de Los Andes S.A.
Distribución territorial	Nacional
Fecha inicio	2014
Fecha término	Indefinida
Entrevistados	Sra. Marcelina Choque y Sra. Aurora Gutiérrez, beneficiarias; Saul Pérez, Indap; Fernanda Kluever, Javiera Espina y Catalina Giraldo, de París; Macarena Peña, Fundación Ona.
<b>Contexto</b>	<b>Paris se acercó a INDAP debido a interés en comprar lana ovillada. INDAP vio la posibilidad de establecer un circuito corto de comercialización y de acercar a organizaciones de artesanas tejedoras y el retail.</b>
<b>Objetivos</b>	Para las artesanas, es aumentar sus ingresos realizando una actividad que les es propia. Para la empresa, el objetivo es posicionar la marca con atributos de responsabilidad social y sustentabilidad. Para Indap, el objetivo es insertar artesanas tejedoras en el retail.
<b>Impulsor/es</b>	Indap y París (específicamente Fernanda Kluever, Subgerente de Responsabilidad Social de París).
<b>Operatividad</b>	Paris compra la materia prima y paga un precio por los ovillos además de proporcionar el canal de comercialización final y publicidad. INDAP posibilita el acceso a las organizaciones de artesanas tejedoras, participa en todos los frentes del programa haciendo de puente entre los actores, colaborando en la logística y capacitando. Promueve y propicia la interacción, asigna recursos para equipos de hilado y capacitación de las artesanas de la AFC a través de Fundación Ona, resuelve problemas del día a día, contribuyendo a generar un clima de confianzas y de acercamiento de dos mundos muy disímiles
<b>Factores de éxito</b>	<b>Organización:</b> estos factores dicen relación con la capacidad de respuesta productiva de la organización, de la base social con que cuentan y de los liderazgos de las organizaciones que han sido capaces de organizarse y responder. Las organizaciones que no cuentan con estas características han desertado del programa. <b>Rol de Indap:</b> ha cumplido un rol de “puente”, de acercar dos mundos que no se conocen a través de la buena disposición y la confianza mutua, ha sido un apoyo tanto para las mujeres artesanas como para la empresa,

que ve en Indap un aliado que les ayuda a resolver problemas. Las personas de la empresa manifestaron que si en la primera versión de Volver a Tejer hubiera habido trabas, ellos no hubieran seguido con el programa, y que el apoyo de los profesionales de Indap ha sido fundamental para que la empresa decidiera seguir adelante con el programa después del primer año.

**Mediador o facilitador:** Fundación Ona juega un rol fundamental en el desarrollo del proyecto, capacitando a las artesanas para entregar un producto acorde con los requerimientos de calidad y estandarización que requiere el retail, y en los tiempos comprometidos, lo cual requiere ciertas habilidades de planificación y de costeo; además de gestionar la cadena (pedidos, entregas, transporte, facturación, etc.). La Fundación estima que en unos cinco años más las señoras estarán en condiciones de realizar todo el proceso sin este apoyo.

**Valor compartido:** la empresa manifiesta que el programa está alineado con su propuesta de marca en sostenibilidad (consumo responsable y participación), lo cual les permite invertir en él, a pesar de no tener ingresos por éste. Existe una definición del área encargada de la imagen corporativa de la empresa, de posicionar la marca con estos atributos, la que ha sido validada por el Directorio. Ello permite que los costos de la campaña sean pagados por el área de Marketing (donde está ubicada Responsabilidad Social y Sostenibilidad) y se genera la transferencia interna internamente al área Comercial. Si el área comercial tuviera que hacer esto bajo sus indicadores de rentabilidad, no se realizaría, puesto que no es rentable.

**Gradualismo:** ha sido muy importante el manejo de las expectativas de las organizaciones. Se ha invitado a todas las integrantes de la organización y saber que existe un proceso natural de ajuste en relación con los precios y los estándares.

**Transparencia:** Los roles de los actores, así como el precio (precio de venta a Almacenes París, precio de venta al público, etc.), sus condiciones y los estándares han estado claros desde el inicio para todas las partes, lo cual aporta a generar confianzas. los montos de las transferencias de dinero siempre fueron conocidos por las artesanas

**Capacitación:** las organizaciones de artesanas tejedoras reciben capacitación en planificación y costeo, calidad, etc.

#### Principales dificultades

**Precariedad:** situación de informalidad de las artesanas tejedoras y sus organizaciones.

**Tiempo:** por razones de marketing y temporada, se ha trabajado con tiempos muy acotados para el desarrollo del programa, y las señoras se han visto en algunos casos muy exigidas para responder.

**Informalidad:** No todas las organizaciones de artesanas tejedoras están dispuestas a formalizar su actividad.

## Iniciativa: Convenios de mediería forestal

Involucrados	Campeños VII Región, CONAF, INDAP, Forestal Mininco
Distribución territorial	VII y VIII Regiones
Fecha inicio	1998
Fecha término	Funcionó como programa hasta 2002. Posteriormente se han realizado sólo algunos convenios aislados con medianos propietarios.
Entrevistados	Renato Coda, INDAP; Gerardo Valdevenito, INFOR; Francisco Reveco, Forestal Mininco.
Contexto	<b>El valor del suelo a fines de los años 90 había aumentado mucho respecto de la década de los 60 y 70, afectando también los suelos de aptitud forestal. La empresa decidió aumentar la superficie plantada sin comprar suelos, sino bajo diferentes modalidades de arrendamiento. En 1998, frente a la modificación del DL 701 que lo focalizó en los pequeños agricultores, la empresa Forestal Mininco propuso realizar medierías para plantar utilizando el subsidio, como una forma de aumentar la disponibilidad de materia prima para las plantas de celulosa instaladas en la zona.</b>
Objetivos	Para Forestal Mininco es una forma de aumentar la superficie para proveer de materia prima a la planta de celulosa de CMPC, a la vez que mejorar las relaciones con los vecinos.
Impulsor/es	Forestal Mininco
Operatividad	El acuerdo consistía en que el campesino ponía terreno apto para plantación forestal, y la empresa realizaba la plantación y el manejo bajo un modelo silvícola de alta tecnología, con material genético de primer nivel y manejaba la plantación hasta la cosecha, lo que aseguraba un alto rendimiento. La bonificación del 701 se pagaba al campesino, y éste la traspasaba a Mininco para cubrir los costos de la plantación y manejo. Indap certificaba que fueran pequeños agricultores, a objeto de activar el subsidio del 701 y Conaf hacía el seguimiento. La cosecha sería 50% de propiedad del campesino y 50% de Forestal Mininco. Respecto de la parte que le correspondía al propietario del terreno, la empresa tenía la primera opción de compra -en un mercado en que no había interesados.
Factores de éxito	<b>Financiamiento:</b> el modelo ofrecía una buena alternativa a pequeños propietarios de predios con aptitud forestal que no contaban con los recursos para realizar la plantación y manejo mientras recibían el subsidio del DL 701.
Principales dificultades	<b>Desconfianza:</b> Existió gran desconfianza de parte de los campesinos para trabajar con las empresas forestales. Incluso en seminarios donde se presentaba el caso, los dirigentes cuestionaban públicamente la disposición de

---

la empresa a cumplir con los acuerdos, a pesar de existir contratos formales firmados por las partes. Se considera que este fue el factor principal de la poca adherencia que tuvo el programa por parte de la AFC, a pesar de que las condiciones del trato eran favorables.

Por otro lado, también por parte del Estado se evidenció desconfianza de los privados. Particularmente de parte de Indap, lo que le impidió actuar como mediador o articulador entre las empresas y la AFC.

**Asimetrías:** A pesar de que los acuerdos estarían escritos en contratos válidamente suscritos por las partes, los campesinos creían que los abogados de la empresa se las arreglarían después para quitarles las tierras, o que no iban poder a disponer de su madera.

**Tamaño de las propiedades y aptitud del suelo:** la mayoría de los suelos de aptitud forestal no se encuentran en manos de medianos propietarios sino de los más pequeños. Sin embargo, para que la empresa rentabilizara el modelo silvícola de alta tecnología, el tamaño mínimo necesario eran 10 Hás en un paño continuo, con lo cual los pequeños quedaban generalmente excluidos.

**Inflexibilidad:** la empresa sólo estaba interesada en poner pinos de alta densidad, y no se abrió a alternativas que eran más apropiadas para pequeños campesinos, tales como otras especies -eucaliptus, quillay, etc.- lo que les habría permitido a los campesinos compatibilizar el uso forestal con otros usos, como el pastoreo, la recolección de productos forestales no maderables, etc., propias de la cultura campesina.

---

## Iniciativa: Extracción Productos Forestales No Maderables

Involucrados	Campeños VII Región, CONAF, INDAP, Forestal Mininco
Distribución territorial	VII y VIII Regiones
Fecha inicio	1998
Fecha término	Funcionó como programa hasta 2002. Posteriormente se han realizado sólo algunos convenios aislados con medianos propietarios.
Entrevistados	Renato Coda, INDAP; Gerardo Valdevenito, INFOR; Francisco Reveco, Forestal Mininco.

**Contexto y logros** El año 2000, la ONG Taller de Acción Cultural (TAC) creó el Programa Recolección de Frutos Silvestres en seis comunidades de la VIII región. Las empresas forestales no veían con buenos ojos que personas de las comunidades recolectaran productos forestales no maderables (PFNM) en sus plantaciones forestales, y salvo algunas excepciones, lo prohibían. Como resultado, los recolectores entraban a los predios a realizar la actividad de manera furtiva. Poco a poco ésta situación fue incentivando la organización de los recolectores, principalmente mujeres. El año 2004, como resultado del Seminario-Taller “Los Productos Forestales No Maderables en la Región del Bío Bío, Proyecciones y Desafíos” convocado por INFOR y TAC y realizado en la Universidad de Concepción, se acuerda crear una Mesa de Trabajo que reuniera a los diversos actores vinculados al proceso de recolección, y se encarga a TAC su coordinación. Desde entonces ha operado regularmente, coordinada por Verónica Salas, de TAC. La aprobación de la Ley 20.283 de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal el año 2008, permitió la bonificación de usos no maderables del bosque, lo que dio un nuevo impulso a la Mesa.

Alrededor del 2010, las empresas forestales chilenas que hasta la fecha utilizaban la certificación CERTFOR comenzaron a certificarse FSC por exigencia de sus mercados. Los estándares sociales de FSC ponen énfasis en lo que se refiere a PFNM, por lo que las empresas que no permitían estos usos tuvieron que empezar a implementarlos. La Mesa, que ya estaba consolidada, sirvió de instancia de coordinación, mediación y resolución de conflictos y de capacitación. Este fortalecimiento de la Mesa derivó en su crecimiento, acogiendo a recolectores de las regiones vecinas.

Uno de los logros importantes de la Mesa ha sido la dignificación del trabajo de los recolectores de PFNM, así como su visibilización. Actualmente en varias localidades el trabajo de los recolectores de PFNM se realiza en alianza con empresas de nicho, tipo gourmet, bajo el concepto de valor compartido, quienes los capacitan y les pagan los productos a buenos precios, accediendo a certificados del tipo *Fair Trade*.

Otro logro destacable de la Mesa ha sido constituirse en una instancia de resolución de conflictos entre los diferentes actores -por ejemplo, actualmente las empresas forestales no fumigan sin previo acuerdo con los recolectores, evitando con ello afectar su actividad- y se ha constituido en un espacio de intercambio de información importante para todos los actores.

---

**Por su parte, para las empresas forestales ha sido beneficioso porque ha mejorado la relación con sus vecinos y han podido obtener las certificaciones que el mercado internacional les exige. A la vez, han visto reducido el riesgo de incendio de sus predios puesto que los recolectores se han transformado en los cuidadores del recurso.**

**Actualmente los recolectores de PFMN están organizados en una Coordinadora, que está formada por 7 comités, distribuidos en 7 comunas de la Región del Bío Bío, algunos de los cuales están formalmente constituidos. Producen una variedad de 35 productos deshidratados (cedrón, albahaca, tomillo, caléndula, matico, poleo, hierba buena, maqui, hongos, etc.), que representan un volumen que supera los 15.000 kg al año, y que comercializan en Chile y exportan a Europa y Estados Unidos.**

**A la fecha de elaboración de este informe, INFOR está replicando el modelo de la Mesa Articuladora de PFMN en Coihaique, con fondos FNDR**

---

<b>Objetivos</b>	Coordinar y facilitar el trabajo de los recolectores de PFMN en predios de empresas forestales; mediar frente a éstas. Para las empresas, el objetivo es mantener buenas relaciones con las comunidades vecinas a sus predios, evitando con ello incendios y conflictos; así como obtener la certificación FSC, exigida por sus mercados de destino.
<b>Impulsor/es</b>	ONG TAC (específicamente la coordinadora de la Mesa, Verónica Salas)
<b>Operatividad</b>	La Mesa se reúne periódicamente cada dos meses, bajo la coordinación de Verónica Salas, de TAC. Las empresas forestales y los recolectores firman convenios, mediante los cuales la empresa entrega al recolector una superficie de terreno (usualmente de alrededor de 1,5 há) para que extraiga los PFMN y cultive hortalizas.
<b>Factores de éxito</b>	<p><b>Mediador o facilitador:</b> la ONG TAC se abocó a la tarea de convocar a los recolectores de PFMN, y trabajó consistentemente en darle forma y contenido a la Mesa Articuladora. Sin este Programa impulsado por TAC, los avances logrados en la actividad de los recolectores de PFMN probablemente serían mucho menores y aislados.</p> <p><b>Objetivos claros:</b> desde el principio todos los actores tenían claros los objetivos de la Mesa, y se abocaron a ellos, obteniendo resultados tangibles para todos desde muy temprano.</p> <p><b>Organización:</b> la organización de los recolectores de PFMN en torno a la Mesa Articuladora, actualmente con 7 comités funcionando regularmente, ha permitido potenciar su trabajo y acceder a mercados altamente exigentes.</p> <p><b>Confianza:</b> una vez que los diferentes actores, a través de la Mesa Articuladora, lograron instalar confianza en sus relaciones, se abrieron más espacios de interacción, generándose ventajas para todas las partes involucradas. Actualmente las forestales ven que este tipo de relaciones con las comunidades les ayuda a prevenir incendios forestales en sus predios, y los recolectores no sólo han podido realizar su actividad sin problemas, sino que la han potenciado y dignificado.</p> <p><b>Externos: instrumentos legales y de mercado:</b> tanto la Ley 20.283, que permitió la bonificación de los PFMN, como la exigencia de certificación FSC por parte de los mercados internacionales, impulsó rápidamente la regularización de una actividad que existía previamente de manera informal.</p>
<b>Principales dificultades</b>	<b>Desconfianza:</b> inicialmente las empresas forestales, en su mayoría, estaban reticentes a autorizar a terceros el acceso a sus predios. Fue necesario establecer las confianzas para lograr un cambio en esta actitud, lo cual demoró algunos años.

---

---

**Falta de apoyo de Indap:** Indap se ha sumado sólo recientemente a la Mesa. Los recolectores reclaman que Indap no les reconoce a los recolectores la calidad de beneficiario, a pesar de que cuentan con un convenio formal firmado por la empresa forestal y el recolector que le autoriza a extraer PFM y cultivar una superficie determinada (usualmente 1,5 hás) por lo que deben realizar los cultivos con métodos manuales. Manifiestan necesitar motocultivador y una bodega para almacenar la hierba seca. Ellos declaran tener más demanda de la que pueden abastecer, y las empresas forestales están disponibles para entregarles más terreno, pero al no tener maquinaria ni bodega, no tienen cómo trabajar más superficie.

---

## Iniciativa: Centros de Acopio de Uva Vinífera

Involucrados	Agrupaciones de productores campesinos; Odepa; Seremi Agricultura VIII Región; Indap.
Distribución territorial	VIII Región
Fecha inicio	2015
Fecha término	Indefinida
Entrevistados	Claudia Carbonell, Odepa; Marisa Lobos, Indap; Bernardita Figueroa, Indap.
Contexto	<b>Condiciones de mercado muy desfavorables (bajo precio de la uva vinífera a raíz de sobre-stock de vino en el mercado y coordinación en los precios de compra por parte de los comercializadores) aumentaron la presión de los pequeños viñateros de Bio Bio para que Indap les apoyara con centros de acopio de uva. Existían organizaciones de hecho, y se formalizaron para comercializar juntos a través del centro de acopio (Quillón a través de una cooperativa y Coelemu a través de una SpA).</b>
Objetivos	Mejorar las alternativas de comercialización para la AFC.
Impulsor/es	Odepa, Indap VIII Región, Seremi Agricultura VIII Región.
Operatividad	Odepa invitó a viñas a hacerse partícipes del desarrollo del país y a la vez obtener credenciales de comercio justo comprando en los centros de acopio, ya fuera directamente o a través de comercializadores, sin pagar más de lo que pagan normalmente, pero evitando intermediarios. Indap dio crédito a las organizaciones de campesinos para construir el centro de acopio y hacerlo funcionar: se contrató un administrador, quién hace la transacción con la empresa y coordina las entregas de los productores.
Factores de éxito	<b>Transparencia:</b> una reunión inicial donde se definen las expectativas y objetivos de ambas partes. <b>Visión de negocio:</b> plantear a las empresas una propuesta de negocio, con un “win-win”, explicando el valor que les agregará, no como filantropía. Los pequeños agricultores cuyos centros de acopio están funcionando han cambiado su discurso hacia una estrategia más de negocio, y empiezan a hablar un idioma común que les hace sentido. Agrupaciones de pequeños agricultores con demandas más políticas y/o más radicales todavía no logran resultados. Se pierden las confianzas cuando mezclan lo gremial con lo económico. <b>Externos: mercados exigentes:</b> Los mercados internacionales de vino están valorando las buenas relaciones con las comunidades, y eso les da a las empresas una visión que les permite valorar los atributos del comercio justo.

---

**Organización:** los agricultores cuyas organizaciones llevaban más tiempo funcionando lograron hacer funcionar su centro de acopio más rápido.

Efecto demostrativo: los agricultores que vieron funcionar su centro de acopio, se han aventurado a comercializar otros productos, y se están saltando a los intermediarios.

---

**Principales dificultades**

**Precariedad:** Situación de informalidad de los campesinos (muchos no tienen factura)

**Prejuicios:** los chicos creen que los van a hacer lesos. Los grandes creen que les van a pedir, que es caridad.

Ambas partes no saben o no ven las ventajas que puede traer trabajar con el otro.

---

## Iniciativa: Programa de Desarrollo Rural INDAP-Pelambres

Involucrados	AFC, Indap, Minera Los Pelambres, Fundación Pelambres
Distribución territorial	Valle del Choapa, IV Región
Fecha inicio	2015
Fecha término	2019
Entrevistados	Jorge de la Fuente, consultor a cargo del diseño del Programa; Jaime Edwards, Claudia Sandoval, de Fundación Pelambres; Diego Peralta, Cristián Álvarez, de Indap
<b>Contexto</b>	Minera Los Pelambres tiene sus operaciones mineras y su proyecto de ampliación en la parte alta del Valle del Choapa, además de un puerto propio en Illapel desde donde se embarca la producción minera para la exportación. Para lograr la inserción en el territorio, y garantizar la continuidad de la operación en el largo plazo, la empresa ha impulsado diversas actividades con las comunidades locales, y recientemente creó en su Directorio el Comité de Sustentabilidad y Grupos de Interés, con el interés de implementando un nuevo modelo de relacionamiento con la comunidad que en el valle del Choapa, tal como se lee en su Reporte de Sustentabilidad 2014, pág. 30: <i>“Mantener y acrecentar nuestra licencia social para operar y para crecer, requiere hacer tangible Comunidad visión compartida y desarrollo sustentable Estamos innovando en la manera de relacionarnos con las comunidades porque queremos contribuir más activamente al desarrollo sustentable de los territorios en los que operamos, sobre la base de una visión de largo plazo, construida en conjunto con los principales grupos de interés y en estrecha colaboración con el sector público.”</i>
<b>Objetivos</b>	Implementar un Programa de Desarrollo Agrícola y Rural en el Valle del Choapa, de carácter piloto, sobre la base de una instancia de cooperación público-privada y de la participación de las comunidades locales, que involucre a los agentes claves relacionados con el territorio e impulsado por el Ministerio de Agricultura, en beneficio de los pequeños productores agrícolas y sus familias.
<b>Impulsor/es</b>	Indap, Minera Los Pelambres
<b>Operatividad</b>	El Programa de Desarrollo Rural se encuentra en fase de diseño por parte de un equipo de consultores contratado para estos fines. Este diseño se está realizando de manera participativa con los futuros beneficiarios del Programa.
<b>Factores de éxito</b>	El Programa no se ha puesto en práctica, por lo que no es posible evaluarlo todavía.
<b>Principales dificultades</b>	El Programa no se ha puesto en práctica, por lo que no es posible evaluarlo todavía.

## Iniciativa: Vinos Lomas Campesinas

Involucrados	Indap, INIA, pequeños agricultores vitivinícolas, consultor Pedro Izquierdo, enólogos, viñas.
Distribución territorial	VII y VIII, secano interior
Fecha inicio	2015
Fecha término	Continúa a la fecha
Entrevistados	Renato Coda, Indap; Pedro Izquierdo, consultor a cargo del Programa
<b>Contexto</b>	<b>Las viñas tradicionales tienen viñas propias o compran siempre a los mismos campos para la fabricación de sus vinos. La uva del secano interior no es un insumo habitual para viñas tradicionales, sino que se usa en vinos genéricos, que son más baratos y que incluso se comercializan sin marca o a granel.</b>
<b>Objetivos</b>	Impulsar la compra de uva vinífera a pequeños agricultores por parte de viñas reconocidas como estrategia para mejorar las condiciones de comercialización de la AFC. Mostrar que se puede hacer vino de calidad con uva de secano de pequeños productores
<b>Impulsor/es</b>	Consultor Pedro Izquierdo, Indap.
<b>Operatividad</b>	El consultor convoca a enólogos reconocidos de viñas consolidadas para que estén dispuestos a vinificar uva proveniente del secano interior como una nueva experiencia Simultáneamente, el consultor acuerda la venta al INIA de lotes de uva vinífera de pequeños agricultores del secano interior con platas de Indap destinadas a esos fines (Indap no puede comprar directamente, por lo que se transfieren los dineros al INIA, quién hace la compra). Se establece un contrato de vinificación con la viña, que se traduce en la entrega del vino embotellado, que se comercializa con una etiqueta común bajo la marca Lomas Campesinas y una contra-etiqueta que lleva la información de la procedencia de la uva y de la viña que realizó la vinificación.
<b>Factores de éxito</b>	<b>Efecto demostrativo:</b> Al segundo año del programa se ha logrado que las viñas participantes el año anterior estén interesadas en comprar nuevamente uvas no tradicionales para la vinificación, y esta compra se ha realizado manteniendo el estándar de precio del año anterior (a un precio superior al que accederían los campesinos sin el programa). <b>Mediador o facilitador interno:</b> los enólogos han asumido la propuesta como un desafío interesante, y han jugado un rol de convencer al interior de las viñas.

---

**Principales dificultades**

**Informalidad:** Situación de informalidad de los campesinos para la transacción (no tienen factura)

**Distraer el negocio:** El ritmo de la vendimia dificulta las posibilidades de vinificar lotes aparte.

**Burocracia:** Oportunidad en que los dineros se hacen disponibles para la compra de los lotes de uva (deja poco tiempo para realizar las compras y los contratos de vinificación)

**Atomización:** la cantidad de pequeños productores sin organización genera sobrecarga a los compradores.

---

## Iniciativa: Convenio con IANSA para Suministro de Azúcar

Involucrados	Red Apícola, IANSA
Distribución territorial	VI a X Regiones
Fecha inicio	2015
Fecha término	Convenio anual
Entrevistados	Misael Cuevas, Presidente Red Apícola
<b>Contexto</b>	<b>Los apicultores utilizan azúcar para suministrar a las colmenas alimento para el invierno, de manera de poder cosechar la miel que ellas utilizarían para ese período, aumentando con ello la producción.</b>
<b>Objetivos</b>	Mejorar las condiciones de compra de azúcar para los apicultores de la Red. Además, los campesinos lograron incluir en el acuerdo una investigación para desarrollar un producto nutricional para las abejas a partir de remolacha que se realizaría con la U de la Frontera. Se solicitará financiamiento al FIA. IANSA quiere que se incorpore a Indap.
<b>Impulsor/es</b>	Red Apícola
<b>Operatividad</b>	El convenio se firmó en agosto de 2015 y contempló la compra de los apicultores de la Red en conjunto, de manera de obtener precio de mayorista. IANSA les entrega como mayoristas sólo si logran completar un camión, y deben tener bodega donde recibir y pagar al contado. Para el segundo año se va a probar comprar un producto de menor calidad, que no es de consumo humano, de manera de lograr un precio más conveniente.
<b>Factores de éxito</b>	<b>Mediador o facilitador interno:</b> las conversaciones comenzaron con el Gerente de Sustentabilidad de IANSA, quien allanó el camino, pero cuando las conversaciones avanzaron y entró el Gerente Comercial, hubo menos disposición a ceder. <b>Visión de negocio:</b> A IANSA le conviene mostrar buenas relaciones con la Red porque los muestra preocupados de las abejas, que es un tema de preocupación ciudadana. <b>Organización:</b> la Red Apícola está validada como organización entre sus socios, lo que le permite a su Presidente llevar a cabo negociaciones con una gran empresa como IANSA.
<b>Principales dificultades</b>	<b>Variabilidad del precio:</b> el precio del azúcar varía diariamente según el mercado internacional, y eso les ha impedido obtener que IANSA les mantenga un precio en el contrato. <b>Informalidad:</b> Situación de informalidad de los campesinos (muchos no tienen factura)

**Asimetría:** lansa tiene equipos de profesionales con información de mercado y jurídica que la Red de Apicultores no tiene, entonces la negociación es desigual. Ven que Indap podría jugar un rol importante en esto, y en resolver eventuales controversias.

## Iniciativa: Alianzas Productivas

Involucrados:	AFC, Cadenas de supermercados (Unimarc, Walmart), INDAP.
Distribución territorial	IV a IX Región Norte, Arica, Punta Arenas.
Fecha inicio	2011
Fecha término	Continúa a la fecha
Entrevistados	Iván Gajardo, INDAP; Pamela Zaror, Unimarc; Manuel Sagaz, Walmart; Rodrigo Pavez, Paulina Gonzalez, Julio Cáceres de INDAP
<b>Contexto</b>	<p><b>La producción hortícola corresponde a un rubro gravitante para una gran parte de la AFC, ya que es flexible en cuanto a superficie, es poco intensiva en capital, y los períodos entre la inversión y la venta de la producción son cortos.</b></p> <p><b>Los productores hortícolas de la AFC habitualmente venden su producción en ferias o a intermediarios, no accediendo a las cadenas de supermercados debido a que los estándares de calidad e inocuidad que exige este mercado requieren de inversiones prediales, un muy buen manejo y planificación de los cultivos, y ciertos volúmenes, características que la AFC no tiene. A ello se suma que las cadenas de supermercados se caracterizan por pagar a sus proveedores a los 60 o 90 días, lo que para este tipo de productores es imposible de sostener.</b></p> <p><b>Por su parte, para las cadenas de supermercados resulta poco atractivo comprar a pequeños proveedores debido a que su modelo de negocio -a través de centros de distribución- se optimiza mediante compras de grandes cantidades puestas en Santiago. No les resulta cómodo trabajar con muchos proveedores atomizados y lejos de sus centros de distribución, que además no tienen el nivel de formalidad que ellos requieren.</b></p> <p><b>Sin embargo, los precios que pagan los supermercados son significativamente mejores que los de ferias e intermediarios, por lo que INDAP consideró que, de ser posible cerrar las brechas entre la AFC y las cadenas de supermercados, se convertiría en un negocio atractivo para ambas partes.</b></p>
<b>Objetivos</b>	Generar vínculos comerciales entre productores pequeños y cadenas de supermercados, que cumplieran las características de ser: formales, estables en el tiempo, y ventajosos para las partes.

<b>Impulsor/es</b>	INDAP
<b>Operatividad</b>	INDAP transfiere recursos a las cadenas de supermercados, para que éstas ejecuten un plan de trabajo que asegure que los productos de los agricultores involucrados en el Programa, cumplan los estándares de calidad e inocuidad que el cliente requiere (tales como asesoría y capacitación para certificación en Buenas Prácticas Agrícolas; muestreos de límites de agroquímicos y calidad de aguas, etc.). Se acordaron plazos de pago a los productores de entre 1 y 2 semanas, y se planificaron las producciones por temporada para suplir la demanda. Se les prestó apoyo para asociarse sin necesariamente constituirse como sociedad y para formalizar situación legal y tributaria; así como apoyo financiero para inversión en infraestructura predial orientada a la certificación en BPA.
<b>Factores de éxito</b>	<p><b>Organización:</b> Sólo los productores que lograron organizarse para generar volumen pudieron acceder al mercado. Esto no necesariamente se tradujo en organizaciones formales, sino que se constituyeron como un proveedor asociativo.</p> <p><b>Visión de negocio:</b> Los productores que lograron reconocer la ventaja de construir una relación de largo plazo -y no se “tentaron” en vender al mejor postor ocasional- pudieron generar buenos lazos comerciales, perdurables en el tiempo.</p> <p><b>Nivel base:</b> Los productores que han tenido éxito ya contaban con años de experiencia de trabajo con mercados, por lo que estaban en condiciones de prepararse para asumir una producción de alta exigencia en cuanto a planificación, calidad e inocuidad.</p> <p><b>Disposición:</b> Las cadenas de supermercados estuvieron dispuestas a “apostar” por un modelo de negocio diferente al que están acostumbrados, incluso modificando sus sistemas de pago de proveedores para adecuarse a los plazos que requería este tipo de proveedores.</p> <p><b>Financiamiento:</b> La posibilidad de invertir en infraestructura predial que les permitiera acceder a la certificación de BPA, hizo viable el acceso a un mercado que requiere altos estándares sanitarios.</p>
<b>Principales dificultades</b>	<p><b>Transferencias de dinero:</b> A las cadenas de supermercados les resulta cada vez más engorroso recibir fondos de entidades públicas.</p> <p><b>Atomización:</b> la atomización de los pequeños productores hace inviable la relación comercial si no tienen capacidad de organizarse para construirla en conjunto. Esto limita las posibilidades de extender el Programa. Por otra parte, los productores individualmente no están en condiciones de absorber la demanda de las empresas, lo que le genera problemas a los supermercados.</p> <p><b>Incumplimiento:</b> a veces los agricultores venden a mayor precio a otros canales si tienen la oportunidad, lo cual debilita la relación.</p> <p><b>Informalidad:</b> Situación de informalidad de la AFC (muchos no tienen factura)</p>

**Precariedad/Nivel base:** Muchas explotaciones de la AFC no alcanzan el estándar que se requiere para participar de un programa de esta naturaleza (planificación, calidad, inocuidad, infraestructura predial).

**Prejuicios:** En las cadenas de supermercados, los compradores creen que los productos de la AFC son de baja calidad. Los pequeños agricultores creen que los supermercados compran en condiciones “leoninas”. Por parte de Indap, dada la participación de empresas grandes, el Programa aparece como difícil de explicar y genera poca adhesión y cuestionamiento interno.

**Evaluación:** No existe una evaluación formal del programa y de sus efectos.

## Iniciativa: Programa de desarrollo local en Pullinque

Involucrados	Familias mapuche de AFC, ENEL Green Power, AGRARIA.
Distribución territorial	Inicialmente el Programa partió con 74 familias, y actualmente atiende a 305, todas mapuche, pertenecientes a 8 comunidades indígenas alrededor de la hidroeléctrica Pullinque, IX Región
Fecha inicio	2005
Fecha término	Hasta la fecha
Entrevistados	Beneficiarios de AFC: Sra. Carmen Hidalgo; Sr. Juan Coñoepan y Sra. María Teresa Paillalafquén; Sra. Carmen Raín; Sra. Nancy Alcapán; Sra Elena Loncoñanco; Don Manuel Huichaqueo; Sra. Sonia Collinao; Sra. Claudina Collinao y Don Manuel Silva; Sra. Mixi Valdés Coñoepan; Sr Ariel Anchiu; Daniel Rey, Erick Sheriff y Alicia Coronado, de AGRARIA; Fabiola Ruiz, encargada de Relaciones Comunitarias de ENEL Green Power.
<b>Contexto</b>	<p>La situación socioeconómica de la población antes del inicio del programa era muy precaria. Debido a su aislamiento, ni siquiera Indap llegaba a estas comunidades. Para asistir a la enseñanza media los niños tenían que irse a un internado fuera del territorio cuando terminaban 8°básico, o simplemente dejar de estudiar y trabajar en el campo. Según la información del Consultorio de la época, el estado nutricional de los miembros de la comunidad en los inicios del Programa era de desnutrición generalizado, por lo que el Programa desarrolló intervención alimentaria a la vez que productiva.</p> <p>Debido a problemas que se arrastraban desde la construcción de la central hidroeléctrica por Endesa en los 60 -en que se atropelló los derechos de las familias que habitaban en los terrenos que fueron inundados y se pasaron a llevar sitios ceremoniales y un cementerio indígena- la central hidroeléctrica había sido tomada por los indígenas en 4 ocasiones en menos de 5 años. Desde que el Programa comenzó, no ha habido nuevas acciones violentas en contra de la empresa, y actualmente existe una mesa de negociaciones entre familias indígenas y la empresa para resolver ciertos problemas ocasionados por las fluctuaciones del embalse.</p>

---

	<p>Actualmente la localidad está conectada gracias a la pavimentación de sus rutas principales, que ha permitido que haya locomoción colectiva; Indap los atiende a través de su PDTI; existe Enseñanza Media y ha habido programas de Serviu, Vivienda, FOSIS y CNR que los han beneficiado, en gran medida gracias a las gestiones del Programa de desarrollo.</p> <p>Por su parte, los resultados del Programa, tanto en cantidad como calidad de la producción agrícola son notables. El rendimiento de los cultivos ha aumentado, encontrándose actualmente en niveles razonables para la zona y la sanidad animal ya no es problema. Un par de productoras ya han obtenido su certificación BPA, y varias otras están en proceso de obtenerla, lo cual les permite vender una variedad de productos a supermercados durante los 12 meses del año, aportando un ingreso familiar relevante y estable (en varios casos ya no sólo trabaja la mujer en los invernaderos, sino que se ha convertido en la principal actividad económica de la familia).</p> <p>Respecto del Programa de becas, en la 1era generación de becados el 82% terminó Enseñanza Media. Actualmente hay 99 becados, 28 de los cuales están estudiando en la educación superior, y ya han salido 5 profesionales, cuatro de los cuales han vuelto a desempeñarse a la localidad.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Se trata de un Programa de Desarrollo Rural, con componentes sociales, productivos y alimentarios, además de la articulación con múltiples instituciones del Estado que ha permitido apalancar recursos desde otros actores (Municipio, MOP, CNR, Indap, Serviu, etc). El Programa partió con un año de diagnóstico participativo a través del cual se definió implementar 2 líneas de trabajo: Becas para estudios secundarios y superiores; y Programa Alimenticio-Desarrollo productivo, que contempla: sanidad y producción animal; cultivos anuales; cultivos intensivos e invernaderos; artesanía en lana con fines comerciales.</p> <p>Para la empresa, el objetivo ha sido evitar conflictos con la comunidad aledaña a su central, y construir con ellos una buena relación, como parte de su estrategia de ingreso a Latinoamérica.</p>
<b>Impulsor/es</b>	ENEL Green Power
<b>Operatividad</b>	<p>ENEL Green Power transfiere fondos regular y periódicamente a Agraria, con lo cual se financia: costos operativos asociados a dos profesionales permanentemente en terreno; un fondo rotatorio para créditos menores; y el programa de becas. Agraria está a cargo del diseño y ejecución del Programa, cuyos profesionales prestan asesoría técnica en terreno -cultivos, invernaderos, sanidad animal, riego, contabilidad y manejo predial, entre otros-; preparan proyectos y articulan con instituciones del Estado para la obtención de fondos; apoyan la organización de los productores y articulan con instituciones privadas para comercializar sus productos en el mercado -especialmente supermercados.</p> <p>Para la asignación de las becas hay un Comité de Becas, integrado por un representante de Enel Green Powerl, el Director de Educación del Municipio, el Director de la Escuela y el Coordinador del Programa de Agraria.</p> <p>La intervención se realizó desde los inicios reconociendo y respetando las costumbres y formas de trabajo de las comunidades, pero incorporando tecnologías apropiadas para pequeños agricultores y bajo algunos principios agroecológicos, todo lo cual ha permitido evitar generar una dependencia desmedida de los mercados, a la vez que ofrecer productos hortícolas de alta calidad a mercados exigentes.</p>

---

<b>Factores de éxito</b>	<p><b>Compromiso:</b> los profesionales de Agraria en terreno han puesto todas sus capacidades al servicio del Programa, generando lazos de confianza con los beneficiarios que han potenciado el éxito de la intervención. El apoyo se ha extendido a ámbitos tan diversos como necesarios, como la realización de trámites ante el SII para obtener facturas.</p> <p><b>Participación:</b> el diagnóstico fue participativo, lo que permitió detectar los aspectos que la comunidad consideraba más relevantes, y fue capaz de alinear todos los esfuerzos.</p> <p><b>Continuidad:</b> la intervención se ha desarrollado ininterrumpidamente por 10 años, lo que ha permitido realizar un programa sistemático e ir consolidando los logros, traducándose así en mejoras reales y objetivas en la calidad de vida de las familias beneficiarias.</p> <p><b>Mirada integral:</b> dada la precariedad en la que se encontraban las familias beneficiarias, se optó por una intervención en múltiples variables a la vez, apoyando aspectos tan diversos como alimentación, producción agrícola, educación y crédito, siempre considerando la unidad productiva como un todo (enfoque ecosistémico).</p> <p><b>Organización:</b> para comercializar con supermercados -y con ello obtener precios que sólo ese mercado les puede ofrecer- los productores han sido capaces de organizarse, permitiéndoles responder a los requerimientos de volúmenes, periodicidad y constancia que como productores individuales no serían capaces de comprometer.</p> <p><b>Respeto:</b> la intervención siempre se realizó mostrando respeto por la cultura mapuche, lo que ayudó a generar lazos de confianza entre los beneficiarios y los profesionales de Agraria.</p>
<b>Principales dificultades</b>	<p><b>Financiamiento:</b> Al depender el Programa de una sola empresa, las decisiones que ésta tome pueden afectar radicalmente el futuro de las familias beneficiarias. Actualmente ENEL Green Power se encuentra analizando la continuidad del Programa, debido a que su interés actualmente se centra en colaborar con las comunidades de sus alrededores facilitándoles el acceso a energía limpias, como generación fotovoltaica o eólica domiciliaria.</p> <p><b>Acceso a crédito:</b> una parte importante de los beneficiarios no son sujetos de crédito incluso para instituciones como Indap, lo que les impide realizar inversiones necesarias para impulsar su desarrollo productivo.</p> <p><b>Escasez de agua:</b> Varios productores están sufriendo condiciones hídricas sin precedentes en la zona, que afectan fuertemente sus cultivos.</p>

## Iniciativa: Convenio con Caja Los Andes

Involucrados	Agrupaciones de productores campesinos; Caja de Compensación Los Andes; Indap.
Distribución territorial	Nacional
Fecha inicio	2016
Fecha término	Indefinida
Entrevistados	Oriana Ojeda, Caja Los Andes; Juan Jiménez y Saúl Pérez de Indap.
<b>Contexto</b>	<b>La Caja de Compensación Los Andes se acercó a INDAP buscando vincularse a productores para abastecer sus centros recreacionales como parte de sus actividades de RSE. Se firmó un Convenio de Colaboración. Caja Los Andes desea que sus centros recreacionales tengan una oferta complementaria. El Convenio se encuentra en etapa inicial</b>
<b>Objetivos</b>	Vincular a la AFC con centros recreacionales de Caja Los Andes para suministro de productos y oferta complementaria de actividades turísticas ¿?
<b>Impulsor/es</b>	Caja de Compensación Los Andes
<b>Operatividad</b>	Convenio a mediano plazo en las regiones IX; XIV y X. Para turismo rural, artesanía, alimentos procesados.
<b>Factores de éxito</b>	El Convenio no se ha puesto en práctica, por lo que no es posible evaluarlo todavía.
<b>Principales dificultades</b>	El Convenio no se ha puesto en práctica, por lo que no es posible evaluarlo todavía.

## ANEXO 3

## Listado de Empresas B a julio de 2015.

<b>Nombre</b>	<b>Dirección web</b>	<b>Rubro o ámbito de acción</b>
<b>ActitudLab</b>	<a href="http://actitudlab.com/">http://actitudlab.com/</a>	a. Programas de innovación en educación. b. clima laboral
<b>Actúa 360</b>	<a href="http://actua360.cl">actua360.cl</a>	Consultora en medición y gestión ambiental de empresas
<b>Advanced Innovation Center</b>	<a href="http://aicchile.com/">http://aicchile.com/</a>	Laboratorio de tecnologías
<b>Aguas Santa Amalia</b>	<a href="http://www.aspringwater.com/">http://www.aspringwater.com/</a>	Agua embotellada de altísima calidad, exportan principalmente (hoteles de lujo u otros).
<b>Algramo</b>	<a href="http://algramo.com/">http://algramo.com/</a>	Dispensadores a granel de alimentos y otros pectos. en almacenes.
<b>Alkance Comunicaciones</b>	<a href="http://www.alkance.cl/comunicaciones/">http://www.alkance.cl/comunicaciones/</a>	Empresa boutique de comunicaciones estratégica y gestión de prensa
<b>allGreenup</b>	<a href="http://www.allgreenup.com/home/">http://www.allgreenup.com/home/</a>	Aplicación móvil para promover la sustentabilidad
<b>Almaciguera Consultora</b>	<a href="http://www.almaciguera.com/empresa/">http://www.almaciguera.com/empresa/</a>	Consultora en RSE (Puerto Varas)
<b>APP Chile</b>	<a href="http://www.appchile.org/">http://www.appchile.org/</a>	Apoyo a pequeños productores pesqueros
<b>Armstrong y asociados</b>	<a href="http://armstrongchile.cl">armstrongchile.cl</a>	Agencia de publicidad
<b>Bazar B</b>	<a href="https://bazarb.cl/">https://bazarb.cl/</a>	Espacio de venta de pectos. sustentables
<b>Best Energy</b>	<a href="http://www.best-energy.cl/">http://www.best-energy.cl/</a>	Instalación de colectores solares (agua) en vivienda sociales y otros.
<b>Beyond English</b>	<a href="http://beyond-english.org/">http://beyond-english.org/</a>	Academia de inglés para ejecutivos + escolares vulnerables
<b>Birus</b>	<a href="http://www.birus.org/">http://www.birus.org/</a>	Promoción de compra y venta Empresas B. Red global de comercio y consultoría para articular, hacer crecer y generar oferta de Empresas B.

<b>Bolsas Reutilizables</b>	<a href="http://bolsasreutilizables.com">bolsasreutilizables.com</a>	Fabricación de bolsas reutilizables no-plásticas
<b>BORDECHI</b>	<a href="http://www.sistemab.org/bordechi-chile">http://www.sistemab.org/bordechi-chile</a>	Manufactura de indumentaria con Bordadoras de Chile. Se venden en EEUU online
<b>Britec</b>	<a href="http://britec.cl">britec.cl</a>	Fabricación de colectores solares y muebles. Incorporación de reos de Colina II como trabajadores tiempo completo.
<b>Broota.com</b>	<a href="http://broota.com">broota.com</a>	Plataforma de financiamiento colectivo, para emprendimiento, con participación accionaria en el emprendimiento financiado
<b>Buin Zoo</b>	<a href="http://buinzoo.cl">buinzoo.cl</a>	Zoológico y Centro de Rescate de Animales.
<b>Carnes Naturales</b>	<a href="http://carnesmanada.com/">http://carnesmanada.com/</a>	Venta de Carnes naturales.
<b>Centro de Liderazgo Adaptativo</b>	<a href="http://www.claconsulting.com/">http://www.claconsulting.com/</a>	Capacitación del liderazgo para orientar al cambio positivo. Basado en metodología de cambios personales, organizacionales u otras.
<b>Cerco Constructora</b>	<a href="http://www.cercoconstructora.cl/013/index.php">http://www.cercoconstructora.cl/013/index.php</a>	Constructora de obras civiles, con incorporación de personas en situación de cárcel así como su capacitación técnica y/o profesional
<b>Comparte</b>	<a href="http://www.comparte.cl/">http://www.comparte.cl/</a>	Plataforma de venta de productos artesanales en mercados internacionales
<b>Constructora Fundación</b>	<a href="http://www.constructorafundacion.cl/">http://www.constructorafundacion.cl/</a>	Constructora que dona parte de sus utilidades a fundaciones
<b>Constructora L y D</b>	<a href="http://www.ldconstructora.cl/">http://www.ldconstructora.cl/</a>	Constructora del rubro médico y educacional con extraordinarias prácticas laborales y ambientales
<b>Cubiertos de Madera</b>	<a href="http://cubiertosecologicos.com/">http://cubiertosecologicos.com/</a>	Productos que reemplazan cubiertos plásticos por material compostable, biodegradable y 100% natural
<b>Cultiva empresa</b>	<a href="http://cultivaempresa.cl/">http://cultivaempresa.cl/</a>	Regeneración de ecosistemas naturales en Santiago, por medio de la reforestación y proyectos ambientales.
<b>Cumplo</b>	<a href="http://cumplo.com/">http://cumplo.com/</a>	Plataforma de financiamiento colectivo de deuda (crédito o factoring) para pymes, vinculando sin intermediarios al inversionista y el proyecto
<b>Degraf</b>	<a href="http://www.degraf.cl/">http://www.degraf.cl/</a>	Recicladora de productos electrónicos

<b>Diario Sustentable</b>	<a href="http://www.diariosustentable.com/">http://www.diariosustentable.com/</a>	Medio de comunicación digital de noticias sustentables
<b>DICTUC</b>	<a href="http://www.dictuc.cl/">http://www.dictuc.cl/</a>	Agencia de servicios de ingeniería que vincula la academia con la sociedad.
<b>eClass</b>	<a href="http://eclass.cl">eclass.cl</a>	plataforma de e-learning
<b>Ecoenergías</b>	<a href="http://ecoenergias.cl/">http://ecoenergias.cl/</a>	empresa de energía renovables
<b>Ecopacto</b>	<a href="http://ecopacto.cl">ecopacto.cl</a>	Reutilización de aceite domiciliario en productos y combustibles
<b>Ecopura</b>	<a href="http://ecopura.cl">ecopura.cl</a>	Fábrica textil y regalos corporativos de artesanos de la región de Los Ríos y Los Lagos
<b>El vaso medio lleno</b>	<a href="http://elvasomediolleno.guru/">http://elvasomediolleno.guru/</a>	Medio de comunicación digital de contenido positivo.
<b>Ematris</b>	<a href="http://ematris.cl">ematris.cl</a>	Consultora de emprendimiento e innovación para emprendedores en etapa temprana
<b>Emprediem - Balloon</b>	<a href="http://emprediem.cl">emprediem.cl</a>	Programa Balloon: profesionales internacionales realizan viajes para enseñar emprendimiento e innovación a localidades rurales de Chile
<b>Emprediem - Glocart</b>	<a href="http://glocart.cl">glocart.cl</a>	Red de pequeños productores artesanales que reciben apoyo en su negocio y plataforma de venta
<b>Emprendejuven</b>	<a href="http://emprendejuven.cl">emprendejuven.cl</a>	Programas de educación y enseñanza de habilidades blandas en jóvenes y niños de regiones
<b>Epullen</b>	<a href="http://terrium.cl/">http://terrium.cl/</a>	Productos alimenticios naturales, hechos a mano para celíacos, diabéticos u otros.
<b>Espacio VE</b>	<a href="http://espaciove.cl">espaciove.cl</a>	Consultora de Gestión de personas e innovación en equipos empresariales. Mejoran la productividad por medio de la mejora en el bienestar de los trabajadores
<b>Esse</b>	<a href="http://esse.cl">esse.cl</a>	empresa de energía renovables
<b>Extend</b>	<a href="http://extend.cl">extend.cl</a>	Comunicaciones estratégicas, manejo de crisis y gestión de prensa
<b>Fair Wood</b>	<a href="http://www.ssc-americas.com/">http://www.ssc-americas.com/</a>	Aserradero FSC y Comercio Justo
<b>Flowing</b>	<a href="http://www.flowing.cl/">http://www.flowing.cl/</a>	Programas de educación

<b>Focus</b>	<a href="http://www.focus.cl/">http://www.focus.cl/</a>	Consultoría y estudios sociales, con foco en familia y creación de bienestar social en relación con la comunidad
<b>Full Runners</b>	<a href="http://fullrunners.com/">http://fullrunners.com/</a>	Red de maratonistas
<b>Geco</b>	<a href="http://www.gecogroup.com/">http://www.gecogroup.com/</a>	Gestión de trabajo con comunidades de grandes empresas. Desarrollo de productos de pequeños productores
<b>Gentexpresa</b>	<a href="http://gentexpresa.cl">gentexpresa.cl</a>	Agencia de emprendimiento e innovación para crear el ecosistema favorable en la Araucanía
<b>Green Glass</b>	<a href="http://greenglass.cl">greenglass.cl</a>	Productos hechos en base al reciclaje de botellas de vidrio
<b>Green Libros</b>	<a href="http://greenlibros.cl">greenlibros.cl</a>	Reciclaje de libros
<b>Grupo Educativo</b>	<a href="http://www.grupoeducativo.cl/">http://www.grupoeducativo.cl/</a>	Programas de educación integral
<b>Gulliver</b>	<a href="http://gulliver.cl">gulliver.cl</a>	Agencia de innovación para ecosistemas emergentes como Antofagasta, Copiapó, etc.
<b>Hora Salud</b>	<a href="http://horasalud.cl">horasalud.cl</a>	Servicio de SMS para asignación de horas en consultorios, eliminando colas y haciendo más eficiente el sistema de atención primaria de salud
<b>Ikuna</b>	<a href="http://ikuna.cl">ikuna.cl</a>	Tienda en línea de productos de artesanos y pequeños productores de Chile
<b>Impresión Uno</b>	<a href="http://impresionuno.cl">impresionuno.cl</a>	Gestión de Hardware para empresas y fundaciones, con foco en la re-instalación de equipos en desuso
<b>Inclusiva Consultores</b>	<a href="http://inclusivaconsultores.com/">http://inclusivaconsultores.com/</a>	Consultora para la incorporación de personas con capacidades diferentes, minorías, población discriminada, entre otros.
<b>Inclúyeme.com</b>	<a href="http://www.incluyemehile.cl/">http://www.incluyemehile.cl/</a>	Plataforma de gestión de talento de personas con capacidades diferentes
<b>Insamar</b>	<a href="http://insamar.cl">insamar.cl</a>	Empresa re-cauchadora de neumáticos. Por cada neumático recauchado, se elimina la compra y producción de un nuevo neumático hecho de caucho y petróleo.
<b>Jardín Pintacuentos</b>	<a href="http://jardinpintacuentos.cl">jardinpintacuentos.cl</a>	Primer jardín infantil B. Altos estándares educacionales y de infraestructura para la educación temprana

<b>Karün</b>	<a href="http://karunworld.com">karunworld.com</a>	Manufactura de anteojos hechos con materiales recuperados, hecho a mano, que rescatan el valor de la naturaleza: Patagonia especialmente. También producen ahora anteojos con plástico de redes de pesca recuperadas del mar. (en alianza con la empresa B Bureo).
<b>Kleen Kanteen</b>	<a href="http://www.kleankanteen.cl/web/">http://www.kleankanteen.cl/web/</a>	Empresa norteamericana manufacturera de contenedores de acero inoxidable reciclado. Botellas, contenedores y otros productos recuperan material en desuso y obtienen productos de la más alta calidad para actividades outdoor y urbano.
<b>Late</b>	<a href="http://late.cl">late.cl</a>	Agua y leche que dona el 100% de sus utilidades a fundaciones. El agua se vende en formato embotellado o en bidones de oficina.
<b>Kyklos</b>	<a href="http://www.kyklos.cl/">http://www.kyklos.cl/</a>	Desarrollan y construyen una cultura de cuidado medioambiental a través de la educación a distintos actores de la sociedad.
<b>Latitud 90</b>	<a href="http://latitud90.cl">latitud90.cl</a>	Agencia de viajes, productora de eventos y turismo social.
<b>Lumni Chile</b>	<a href="http://lumni.net">lumni.net</a>	Fondo de inversión social que financia estudios superiores a jóvenes sin acceso a crédito.
<b>Más Verde</b>	<a href="http://masverde.cl">masverde.cl</a>	Agencia de comunicaciones audiovisual y de marca enfocada a proyectos "verdes" de alto impacto positivo ambiental y social. Apoyo a proyectos de fundaciones
<b>Mi Huerto Web</b>	<a href="http://mihuertoweb.cl/">http://mihuertoweb.cl/</a>	Plataforma de apoyo en inversión de proyectos agrícolas para pequeños productores de la IX Región. Sistema de apoyo financiero para proyectos agrícolas con retorno en forma de productos que los agricultores producen.
<b>Modulab Ecodiseño</b>	<a href="http://modulab.cl">modulab.cl</a>	Accesorios manufacturados a partir de PVC recuperado.
<b>Mujeres del Pacífico</b>	<a href="http://www.mujeresdelpacifico.org/">http://www.mujeresdelpacifico.org/</a>	Red de mujeres emprendedoras del Cono Sur. Apoyo y fortalecimiento de los emprendimientos a través de

		talleres, rondas de negocio, viajes a nuevos mercados, entre otros.
<b>Musuchouse</b>	<a href="http://www.musuchouse.com/">http://www.musuchouse.com/</a>	Casa de diseño. El principal producto es Selk'Bag un saco de dormir con forma humana. La nueva línea está manufacturada con material reutilizado y reciclado.
<b>Natura</b>	<a href="http://natura.net">natura.net</a>	Mayor Empresa B del mundo. Manufactura y vende productos cosméticos de alta calidad y bajo impacto ambiental.
<b>Needo</b>	<a href="http://needo.cl">needo.cl</a>	Consultora de sustentabilidad en la educación y familias. Talleres y metodologías prácticas para acercar la sustentabilidad a las personas.
		Comunicación efectiva en redes sociales
<b>Orgánicos Brita</b>	<a href="http://brita.cl">brita.cl</a>	Productos alimenticios en base a fruta orgánica, comercio justo, de CHillán. Exporta principalmente sus productos a Europa y mercado norteamericano
<b>Pegas con Sentido</b>	<a href="http://pegasconsentido.cl">pegasconsentido.cl</a>	Servicio de caza talentos para empresas y profesionales orientados al propósito y que buscan un sentido e impacto positivo en su trabajo
<b>Parque del Recuerdo</b>	<a href="http://parquedelrecuerdo.cl">parquedelrecuerdo.cl</a>	Primer cementerio B.
<b>ProQualitas</b>	<a href="http://proqualitas.cl">proqualitas.cl</a>	Servicios de gestión de personas, capacitación, contratación, clima laboral, etc.
<b>QStone</b>	<a href="http://www.qstone.cl/">http://www.qstone.cl/</a>	Superficies para cocina y muebles, utilizando plástico y materiales reciclados
<b>Rembre</b>	<a href="http://www.rembre.cl/">http://www.rembre.cl/</a>	Empresa de reciclaje y sustentabilidad. Promoción del reciclaje en grandes empresas y empresas agrícolas
<b>Rumbo Verde</b>	<a href="http://rumboverde.cl">rumboverde.cl</a>	Tienda de productos naturales, orgánicos, amigables con el medio ambiente, etc. Además ofrecen talleres, cursos e información educativa respecto a productos alimenticios y de limpieza que comercializan.

<b>Rupestre</b>	<a href="http://rupestre.cl">rupestre.cl</a>	Venta de productos artesanales de pequeños productores chilenos
<b>Simplicity</b>	<a href="http://simplicity.cl">simplicity.cl</a>	Agencia de comunicación estratégica y posicionamiento de marca
<b>Smartrip</b>	<a href="http://smartrip.cl">smartrip.cl</a>	Servicio turístico de alojamiento aprovechando el tiempo ocioso de los hoteles y generando desarrollo local a pequeños emprendedores locales, así como escuelas y comunidades.
<b>Suli</b>	<a href="http://www.sulilab.com/en/">http://www.sulilab.com/en/</a>	Lámpara móvil solar. Permite iluminar a bajo costo, tanto para actividades outdoor como lugares sin acceso a electricidad
<b>Sunbelt</b>	<a href="http://sunbelt.cl/">http://sunbelt.cl/</a>	Empresa de energía solar: instalación, monitoreo y control de energía por medio de paneles solares
<b>Target-DDI</b>	<a href="http://www.target-ddi.cl/">http://www.target-ddi.cl/</a>	Empresa de gestión de talento y capacitación
<b>Te Quiero Verde</b>	<a href="http://tqv.cl">tqv.cl</a>	Primera peluquería B. Modifica el sistema de peluquería eliminando el subcontrato de sillones, contratando a sus peluqueras y dando servicio sin químicos y beneficioso para mujeres embarazadas
<b>Travolution</b>	<a href="http://travolution.org">travolution.org</a>	Servicios turísticos de desarrollo local. Turismo sostenible
<b>triCiclos</b>	<a href="http://triciclos.cl">triciclos.cl</a>	Empresa de reciclaje y servicios de sustentabilidad. Primera Empresa B de sudamérica
<b>Tu clase, Tu país</b>	<a href="https://www.tuclase.net/">https://www.tuclase.net/</a>	Programa de formación docente de calidad
<b>Veomás</b>	<a href="http://veomas.cl">veomas.cl</a>	Consultora de coaching y talleres de habilidades para mujeres y familias vulnerables del sur de Chile
<b>Viña Polkura</b>	<a href="http://polkura.cl">polkura.cl</a>	Primera viña certificada como Empresa B.
<b>VOZ</b>	<a href="http://madebyvoz.com">madebyvoz.com</a>	Manufactura de indumentarias de lana tejidas por mujeres en Temuco. Son comercializadas en NY
<b>Watson</b>	<a href="http://estimadowatson.cl/">http://estimadowatson.cl/</a>	Agencia de Branding y creación de marca

## ANEXO 4

# PROPUESTA DE ESTÁNDAR PARA EMPRESAS RESPONSABLES

---

## ÍNDICE

---

1. INTRODUCCIÓN .....	139
2. OBJETIVO .....	140
3. PRINCIPIOS .....	140
PRINCIPIO 1: GOBIERNO CORPORATIVO .....	140
PRINCIPIO 2: OBSERVACIÓN DE LAS LEYES.....	141
PRINCIPIO 3: DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE TENENCIA Y USO.....	142
PRINCIPIO 4: RELACIONES COMUNALES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES .....	142
PRINCIPIO 5: DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS.....	143
PRINCIPIO 6: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN.....	144
PRINCIPIO 7: IMPACTO AMBIENTAL.....	145
PRINCIPIO 8: BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	147
PRINCIPIO 9: ASUNTOS DE CONSUMIDORES.....	147

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Estándar se desarrolla en el marco del estudio “Relacionamiento entre la Agricultura Familiar Campesina, INDAP y Empresas Responsables”, encargado por Indap con el fin de recabar y sistematizar información respecto de iniciativas de RSE útiles para el diseño e implementación de un sistema de colaboración entre AFC, Indap y empresas responsables.

Indap ve estos vínculos entre empresas y comunidades como una forma de apuntar hacia un modelo de sociedad más inclusivo y más equitativo, que permita generar nuevas dinámicas sociales, donde las empresas, las comunidades y los individuos se auto-organicen para hacer frente a los grandes desafíos ecológicos y sociales actuales, con el apoyo del Estado.

Con este Estándar se busca entregar a las organizaciones, y muy especialmente a empresas interesadas en aportar al desarrollo con equidad, una herramienta de apoyo para instalar en sus gobiernos corporativos y en su quehacer diario los elementos que les permitan desarrollar su actividad de manera armónica con los intereses de la sociedad en la que se insertan, de manera de obtener un beneficio común, como una nueva forma de lograr el beneficio económico.

Este estándar recoge los postulados del Pacto Global de las Naciones Unidas, las recomendaciones de la OECD para empresas que invierten en países No-OECD (Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones) y la norma internacional Guía de Responsabilidad Social ISO 26.000:2010.

Además, y debido a que el Estándar Internacional de Forest Stewardship Council (FSC) para Bosques Nativos está ampliamente reconocido y validado en Chile y que es utilizado por una gran mayoría de las empresas forestales, se ha escogido y adaptado este estándar para los acápite correspondientes a: Observación de las leyes; Derechos y responsabilidades de tenencia y uso; Derechos de los pueblos indígenas; Relaciones comunales y derechos de los trabajadores; Beneficios del proyecto; e Impacto ambiental (principios 1,4, 5, 6, 7 y 8 respectivamente).

Este Estándar se presenta entonces como una ayuda para instalar en la empresa los instrumentos de gestión que le permitan desarrollar la actividad en armonía con la sociedad, insertándose de manera que su accionar se traduzca en beneficio común, como una nueva manera de lograr el beneficio económico.

Esta forma de incorporar la Responsabilidad Social les da a las empresas la oportunidad de descubrir nuevos negocios y nuevas formas de hacer negocios, buscando el bien común, y no son pocos los beneficios que obtienen de este accionar, además de obtener la “licencia social para operar”: atracción y retención de talentos; generación de nuevas oportunidades; fortalecimiento de marca y generación de reputación y mejoramiento del desempeño financiero son algunos de ellos.

## 2. OBJETIVO

El objetivo de este estándar es servir de herramienta de apoyo a organizaciones, y muy especialmente a empresas, para instalar en sus gobiernos corporativos y en su quehacer diario los elementos que les permitan desarrollar su actividad de manera armónica con los intereses de la sociedad en la que se insertan, de manera de obtener un beneficio común, como una nueva forma de lograr el beneficio económico.

## 3. PRINCIPIOS

A continuación se describen los Principios que toda organización debe considerar para incorporar la Responsabilidad Social en su actividad, y se detallan los criterios que componen cada Principio.

**PRINCIPIO 1: GOBIERNO CORPORATIVO** ADAPTADO DE OECD RISK AWARENESS TOOL FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES IN WEAK GOVERNANCE ZONES

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. La Empresa deberá contar con un sistema de gobierno corporativo capaz de asegurar que se cumplen los principios de este Estándar.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos sistemas están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

La gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la Responsabilidad Social en toda la organización y sus relaciones.

En el contexto de la Responsabilidad Social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser tanto una materia fundamental en la que deberían actuar las organizaciones, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales.

La gobernanza eficaz debe incorporar los principios de la Responsabilidad Social en la toma de decisiones y en la implementación. Toda organización cuenta con procesos y estructuras para la toma de decisiones. En algunos casos, éstos son formales, complejos o incluso están sujetos a leyes y regulaciones; en otros casos, son informales, arraigados en la cultura y los valores de la organización. Todas las organizaciones deberían implementar procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan aplicar los principios y prácticas de Responsabilidad Social.

**CRITERIO 1.1** Los conceptos y principios que sustentan las leyes y los acuerdos internacionales pertinentes están empapados en la cultura y las políticas de negocio de la empresa.

**CRITERIO 1.2** La empresa estimula, cuando es posible, a socios comerciales incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices de la OCDE; y promueve especialmente la aplicación de estos principios a las filiales de la compañía, *joint venture*, agentes representantes, proveedores y subcontratistas, así como a otros socios comerciales.

**CRITERIO 1.3** La empresa tiene sistemas de gestión y los controles internos adecuados que le permiten administrar los riesgos de extorsión, abusos a los derechos humanos, corrupción u otras actividades criminales.

**CRITERIO 1.4** El Directorio se asegura que todos los empleados cumplan las políticas de la empresa, la ley y los acuerdos internacionales pertinentes.

**PRINCIPIO 2: OBSERVACIÓN DE LAS LEYES** ELABORADO EN BASE A FSC

La Empresa debe respetar todas las leyes nacionales, los tratados y los acuerdos internacionales de los que Chile es signatario.

**CRITERIO 2.1** La Empresa debe respetar todas las Leyes nacionales y locales.

**CRITERIO 2.2** Todos los honorarios, regalías, impuestos y otros cargos establecidos legalmente y que sean aplicables deberán ser pagados oportunamente a todos los empleados de la empresa, ya sean éstos permanentes o temporales.

**CRITERIO 2.3** Deben respetarse las disposiciones de todos los acuerdos internacionales, tales como CITES, las Convenciones de la OIT y la Convención sobre Diversidad Biológica.

**CRITERIO 2.4** Los terrenos utilizados por La Empresa deben ser protegidos de las actividades ilegales de cosecha, asentamientos y otras actividades no autorizadas.

**PRINCIPIO 3: DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE TENENCIA Y USO** ELABORADO EN BASE A FSC

La tenencia y los derechos de uso a largo plazo sobre la tierra y los recursos naturales, deben estar claramente definidos, documentados y legalmente establecidos.

**CRITERIO 3.1** Debe existir clara evidencia del derecho a largo plazo al uso de la tierra (ej: título de propiedad de la tierra, derechos consuetudinarios, y contratos de arrendamiento)

**CRITERIO 3.2** Las comunidades locales con derechos legales o consuetudinarios de tenencia o uso deben mantener el control necesario sobre los recursos naturales para proteger sus

derechos o recursos, a menos que deleguen este control con el debido conocimiento y de manera voluntaria a otras agencias.

**CRITERIO 3.3** Deben emplearse mecanismos apropiados para resolver las disputas sobre reclamos por tenencia y derechos de uso. Deben abordarse y resolverse todas las disputas de magnitudes sustanciales que involucren intereses numerosos y significativos.

**PRINCIPIO 4: RELACIONES COMUNALES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES** ELABORADO EN BASE A FSC

La Empresa debe mantener o elevar el bienestar social y económico a largo plazo de los trabajadores y de las comunidades locales.

**CRITERIO 4.1** Las comunidades dentro de, o adyacentes a las áreas de la Empresa, deben tener oportunidades de empleo, capacitación y otros servicios.

**CRITERIO 4.2** La Empresa debe cumplir o superar todas las leyes y/o reglamentos aplicables a la salud y la seguridad de los empleados y sus familias.

**CRITERIO 4.3** Deben garantizarse los derechos de los trabajadores para organizarse y voluntariamente negociar con sus gerentes, conforme con las convenciones 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**CRITERIO 4.4** La planificación y la operación de la empresa deben incorporar los resultados de las evaluaciones del impacto social. Se debe consultar a las poblaciones y grupos directamente afectados por las operaciones de la Empresa.

**CRITERIO 4.5** Deben emplearse mecanismos apropiados para resolver reclamos y para proporcionar una compensación razonable en caso de pérdidas o daños que afecten los derechos legales o los consuetudinarios, los bienes, los recursos o la vida de las poblaciones locales. Se deben tomar medidas para evitar tales pérdidas o daños.

**PRINCIPIO 5: DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS** ELABORADO EN BASE A FSC

Los derechos legales y consuetudinarios de los pueblos indígenas para poseer, usar y manejar sus tierras, territorios y recursos deben ser reconocidos y respetados.

**CRITERIO 5.1** Los pueblos indígenas deben controlar el manejo de sus recursos naturales en sus tierras y territorios, a menos que deleguen este control con el debido conocimiento y de manera voluntaria a otras agencias.

**CRITERIO 5.2** La Empresa no debe amenazar ni limitar, directa o indirectamente, los recursos y derechos de tenencia de los pueblos indígenas.

**CRITERIO 5.3** Los lugares de especial significado cultural, ecológico, económico o religioso para los pueblos indígenas deben ser claramente identificados conjuntamente con dichos pueblos, reconocidos y protegidos por los responsables de la Empresa.

**CRITERIO 5.4** Los pueblos indígenas deben ser compensados por el uso de su conocimiento tradicional en cuanto al uso de las especies vegetales, así como a los sistemas de manejo aplicados en las operaciones forestales. Dicha compensación debe ser formalmente acordada con el consentimiento de dichos pueblos, con su debido conocimiento y de manera voluntaria antes de que comiencen operaciones que afecten dichos conocimientos, especies o sistemas de manejo.

**PRINCIPIO 6: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN** ELABORADO EN BASE A ISO 26.000

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.

En el área de la Responsabilidad Social las prácticas justas de operación se refieren a la manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos. Los resultados positivos se pueden alcanzar proporcionando liderazgo y promoviendo la adopción de la Responsabilidad Social de una manera más amplia, dentro de la esfera de influencia de la organización.

**CRITERIO 6.1** La empresa tiene sistemas que permiten detectar y evitar prácticas de corrupción, tales como solicitar, ofrecer o aceptar un soborno en efectivo o en especie, que involucren a funcionarios públicos o a personas del sector privado, conflicto de intereses, fraude, blanqueo de dinero, desfalco, ocultación y obstrucción a la justicia y tráfico de influencias.

**CRITERIO 6.2** Cuando la empresa participa de procesos políticos públicos, o promueve el desarrollo de políticas públicas que beneficien a la sociedad en general, lo hace prohibiendo el uso de influencias indebidas y evitando conductas como la manipulación, intimidación y coerción que puedan deteriorar el proceso político público.

**CRITERIO 6.3** La empresa busca una competencia justa y abierta, donde las prácticas anti-competitivas (tales como acuerdos con competidores para fijación de precios, licitaciones fraudulentas, vender productos o servicios a un precio muy bajo con la intención de sacar a los competidores del mercado), no se toleran. Para ello, la empresa desarrolla un clima que estimula la innovación y la eficiencia, reduce los costos de los productos y servicios, asegura que todas las organizaciones tengan las mismas oportunidades, anima al desarrollo de productos o procesos nuevos y mejores y, en el largo plazo, mejora el crecimiento económico y el nivel de vida.

**CRITERIO 6.4** Una organización puede influir sobre otras organizaciones a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social.

La organización debe tener en cuenta los impactos potenciales o las consecuencias no deseadas de sus decisiones de compra y adquisiciones en otras organizaciones, y poner el cuidado necesario para evitar o minimizar cualquier impacto negativo. También puede estimular la demanda de productos y servicios socialmente responsables. Estas acciones no deben verse como sustitutas del rol de las autoridades en lo que respecta a implementar y hacer cumplir las leyes y regulaciones. Cada organización en la cadena de valor es responsable de cumplir las leyes y regulaciones aplicables y de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.

#### **PRINCIPIO 7: IMPACTO AMBIENTAL** ELABORADO EN BASE A FSC

La Empresa debe conservar la diversidad biológica y sus valores asociados, los recursos agua, suelo, y los ecosistemas frágiles y únicos, además de los paisajes. Al cumplir estos objetivos, las funciones ecológicas y la integridad de los ecosistemas podrán ser mantenidas.

**CRITERIO 7.1** Debe realizarse una evaluación del impacto ambiental de acuerdo a la escala e intensidad de la operación de la Empresa, así como a la peculiaridad de los recursos afectados. Los resultados de esta evaluación se deben incorporar adecuadamente en el diseño y en la operación de la Empresa. Dichas valoraciones deben considerar el paisaje y los impactos causados por los procesos realizados en el lugar. Esta evaluación se debe realizar antes de iniciar operaciones que pueden afectar el lugar de trabajo.

**CRITERIO 7.2** La Empresa debe minimizar los residuos, desperdicios o emisiones asociados a sus operaciones, así como evitar el daño a otros recursos naturales.

**CRITERIO 7.3** Deben existir medidas para proteger las especies raras, amenazadas y en peligro de extinción, al igual que sus hábitat (ej :zonas de anidamiento o alimentación) , considerando toda el área de influencia de la Empresa. Deben establecerse zonas de protección y de conservación, de acuerdo a la escala y a la intensidad de la operación, y según la peculiaridad

de los recursos afectados. Deben controlarse las actividades inapropiadas de la caza, captura y recolección.

**CRITERIO 7.4** Las funciones ecológicas vitales del lugar de operación deben mantenerse intactas, aumentarse o reponerse. Estas incluyen:

- a) Las áreas con vegetación natural. Ésas son retenidas o restauradas como hábitat de vida silvestre y/o corredores biológicos y/o con fines de manejo productivo.
- b) La diversidad genética de las especies y de los ecosistemas. No existen plantaciones en humedales (turberas, mallines, vegas permanentes, pantanos).
- c) Ciclos naturales que afecten productividad de los ecosistemas. En el caso de plantaciones forestales, en el Plan de Manejo Forestal la cosecha respeta la vegetación nativa y las áreas con bosque nativo predefinidos cartográficamente en el predio.

**CRITERIO 7.5** En las explotaciones forestales, las muestras representativas de los ecosistemas existentes en las áreas deben protegerse en su estado natural y mapearse de acuerdo a la escala y a la intensidad del manejo o explotación, y según la peculiaridad de los recursos afectados.

**CRITERIO 7.6** Deben prepararse e implementarse guías escritas para el control de la erosión, disminución de daños del ecosistema, construcción de caminos y todos los otros disturbios mecánicos, y para la protección de los recursos hídricos.

**CRITERIO 7.7** Para el manejo y control de plagas, enfermedades y malezas, se debe promover el desarrollo y la adopción de métodos no químicos, así como evitar el uso de pesticidas químicos, a fin de no dañar el medio ambiente. Además se debe prohibir el uso de pesticidas clasificados como de tipos 1A y 1B por la Organización de Salud Mundial (WHO); los pesticidas de hidrocarburos, y aquellos compuestos de cloro; pesticidas que son persistentes, tóxicos o cuyos derivados se mantienen biológicamente activos y se acumulan en la cadena alimentaria más allá del uso deseado; y cualquier pesticida prohibido por acuerdos internacionales. Si se debe usar químicos, se proporcionará o se asegurará que se proporcione el equipo y la capacitación adecuada a todos los trabajadores involucrados, para disminuir los riesgos a la salud y al ambiente.

**CRITERIO 7.8** Químicos, contenedores, desperdicios inorgánicos, líquidos y sólidos, incluyendo combustibles y lubricantes, deben ser desechados de una manera ambientalmente apropiada en lugares previamente autorizados por las autoridades competentes.

**CRITERIO 7.9** Se debe documentar, disminuir (minimizar), monitorear y controlar estrictamente el uso de agentes de control biológico, de acuerdo con las leyes nacionales, y los protocolos científicos aceptados internacionalmente. En el caso de explotaciones forestales, se prohíbe el uso de los organismos genéticamente modificados.

**CRITERIO 7.10** En el caso de plantaciones forestales, no debe ocurrir conversión de bosques a plantaciones u otros usos no forestales de la tierra, excepto en circunstancias tales que la conversión:

- a) Implica una porción muy limitada de la unidad de manejo forestal

- b) No ocurre dentro de áreas de bosques áreas de alto valor de conservación y
- c) Permite obtener beneficios claros, substanciales, adicionales, seguros y de largo plazo para toda la unidad de manejo forestal

**CRITERIO 7.11** El uso de las especies exóticas debe ser controlado cuidadosamente y monitoreado rigurosamente para evitar impactos ecológicos adversos.

**PRINCIPIO 8: BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA** (FUENTE: ELABORADO EN BASE A FSC)

La Empresa debe promover el uso eficiente de los múltiples productos y servicios de los ecosistemas donde se emplazan sus actividades para asegurar la viabilidad económica y una gama amplia de beneficios ambientales y sociales.

**CRITERIO 8.1** La Empresa debe orientarse hacia la viabilidad económica tomando en consideración todos los costos ambientales, sociales y operacionales de la producción, y asegurando las inversiones necesarias para mantener la productividad ecológica de los ecosistemas.

**CRITERIO 8.2** Las operaciones de la Empresa, así como sus actividades de mercadeo, deben promover el uso óptimo de los recursos naturales y el procesamiento local. En el caso de empresas forestales, el Plan de Manejo debe promover el uso óptimo de la diversidad de productos del bosque.

**CRITERIO 8.3** La Empresa debe orientarse hacia el fortalecimiento y la diversificación de la economía local, evitando así la dependencia en un solo producto o empresa.

**CRITERIO 8.4** La Empresa debe reconocer, mantener y, cuando sea necesario, incrementar el valor de los recursos y servicios de los ecosistemas en que se emplaza y su área de influencia, tales como las cuencas hidrográficas y los recursos pesqueros.

**CRITERIO 8.5** La tasa de explotación o cosecha de productos naturales renovables no deberá exceder los niveles que puedan ser permanentemente mantenidos.

**PRINCIPIO 9: ASUNTOS DE CONSUMIDORES** (FUENTE: ELABORADO EN BASE A ISO 26.000)

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores tienen responsabilidades hacia ellos. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique, necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Los grupos vulnerables tienen distintas capacidades y, en su rol como consumidores, los grupos vulnerables tienen necesidades particulares a las que se debe dar respuesta y, en algunos casos, pueden requerir productos y servicios especialmente personalizados. Tienen necesidades especiales porque probablemente desconocen sus derechos y responsabilidades o porque, aun

conociéndolos, pueden no ser capaces de actuar. También es posible que desconozcan los posibles riesgos asociados a los productos o servicios o que no puedan evaluarlos y que, por ello, no puedan realizar juicios equilibrados.

Las organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre uso, reparación y disposición final.

Los asuntos de consumidores relativos a la Responsabilidad Social están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de *marketing*, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos y la educación, entre otros temas.

Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores.

Las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales proporcionan información detallada sobre los asuntos de consumidores y el consumo sostenible, y se sugiere consultarlas para más información.

**CRITERIO 9.1** Las prácticas de *marketing*, así como las prácticas contractuales, deben contener información objetiva e imparcial, justa, completa y clara sobre los productos y los servicios de una manera que puede ser entendida por los consumidores, permitiéndoles tomar decisiones fundamentadas en relación con el consumo y las compras y comparar las características de distintos productos y servicios. El objetivo de los procesos contractuales justos y transparentes es proteger los intereses legítimos, tanto de proveedores, como de consumidores, mitigando los desequilibrios en el poder de negociación de las partes.

El *marketing* responsable podría implicar proporcionar información sobre los impactos sociales, económicos y ambientales a través de todo el ciclo de vida y la cadena de valor. Los detalles sobre los productos y servicios que proporcionan los proveedores tienen un rol muy importante en las decisiones de compra, porque esta información podría llegar a constituir la única información disponible para los consumidores de forma rápida.

**CRITERIO 9.2** La empresa sólo debe proveer productos que son seguros y que no conllevan un riesgo inaceptable de daño cuando se usen o consuman. La protección debería cubrir tanto el

uso previsto, como el uso incorrecto previsible. Se debe proporcionar instrucciones claras para un uso seguro, incluido el montaje y mantenimiento.

La seguridad incluye la anticipación de riesgos potenciales con el fin de evitar daños o peligro. Sin embargo, como no pueden preverse o eliminarse todos los riesgos, entre las medidas para proteger la seguridad deben incluirse mecanismos para la retirada de productos y para la recuperación de productos del mercado cuando se detectan problemas una vez que se han puesto en el mercado.

**CRITERIO 9.3** Se debe ofrecer a los consumidores productos y servicios beneficiosos desde el punto de vista social y ambiental, considerando el ciclo de vida completo, y a los que se les ha reducido sus impactos negativos para la sociedad y para el medio ambiente, proporcionando a los consumidores información eficaz que les permite entender los impactos en su bienestar y el medio ambiente de las elecciones de productos y servicios que realizan.

**CRITERIO 9.4** se debe utilizar mecanismos para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios. Dichos mecanismos deben incluir una instalación adecuada, certificados de garantía, garantías, apoyo técnico acerca del uso, así como disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento. Se debe proporcionar asesoramiento claro a los consumidores respecto del uso adecuado y de los recursos o soluciones ante un mal desempeño; y hacer seguimiento de la eficacia de los servicios de postventa, apoyo y de los procedimientos de resolución de controversias mediante consultas a los usuarios.

**CRITERIO 9.5** Se debe salvaguardar el derecho de los consumidores a la privacidad, limitando el tipo de información reunida y las formas en que esa información se obtiene, utiliza y se mantiene segura.

**CRITERIO 9.6** En el suministro de servicios básicos tales como la electricidad, el gas, el agua, los servicios de aguas residuales, el drenaje, el alcantarillado y la comunicación, se debe ampliar la cobertura siempre proporcionando la misma calidad y nivel de servicio a todos los grupos de consumidores, sin discriminación, ofreciendo -cuando está permitido- una tarifa que subvenciona a las personas necesitadas al establecer los precios y cargos; se debe operar de manera transparente, proporcionando información relacionada con el establecimiento de precios y cargos; y se debe gestionar cualquier racionamiento o interrupción del suministro de manera equitativa, evitando discriminar a cualquier grupo de consumidores, manteniendo y actualizando sus sistemas para prevenir la interrupción del servicio.

**CRITERIO 9.7** Deben existir iniciativas de educación y toma de conciencia que busquen mantener a los consumidores bien informados, ser conscientes de sus derechos y responsabilidades, tener mayores probabilidades de asumir un rol activo y ser capaces de tomar decisiones fundamentadas, en cuanto a la compra de productos o servicios, y consumir de manera responsable.

## ANEXO 5

Presentaciones del Director Nacional de Indap en las reuniones sostenidas con el Comité de Diálogo Político y Social

### 1. Presentación de la reunión del 22 de septiembre de 2015

Los contenidos de la presentación que desarrolló el Director para formular la invitación fueron los siguientes:

#### **Antecedentes: Existe interés de parte de algunas empresas por trabajar con la AFC e INDAP:**

- La discusión política sobre inclusión social
- La necesidad de desactivar conflictos sociales (el Estado como mediador entre empresas y comunidades)
- Nuevas tendencias de consumo local, fresco, con identidad, con experiencias culturales (la AFC puede ser un buen negocio)

#### **¿Por qué los vínculos con las empresas pueden ayudar?**

- A corto plazo: Permite movilizar redes y recursos para
  - Visibilizar a la AFC
  - Generar procesos de desarrollo local
- A mediano plazo: Generar un modelo de sociedad más inclusivo y más humano, donde empresas, comunidades e individuos se auto-organicen y auto-regulen para hacer frente a los grandes desafíos actuales, con el apoyo del Estado.

#### **¿Cuál es el problema?**

La AFC e INDAP no cuentan con un marco conceptual ni con una estrategia para evaluar y canalizar adecuadamente estas alianzas y propuestas de trabajo conjunto. Entonces, las actuales Iniciativas se desarrollan de manera “inorgánica”.

#### **¿Cómo avanzar en este sentido?**

- Analizar y entender a las empresas y sus actuales y potenciales relaciones con la AFC: No todas las Empresas tienen los mismos intereses ni los mismos posibles conflictos:
  - Grandes empresas que extraen recursos naturales, tales como empresas mineras, eléctricas, forestales, etc., en las que su negocio principal no tiene relación con los productos y servicios de la AFC, sino que compite con los recursos que requiere la AFC en el territorio -tierra, agua, mano de obra- e incluso los deteriora.
  - Grandes empresas productoras y/o comercializadoras de alimentos o artesanías, tales como supermercados, grandes tiendas, agroindustrias, exportadoras, entre otras, en las cuales el negocio principal tiene directa relación con los productos y servicios de la AFC y por lo tanto constituyen interesantes canales de comercialización y visibilización de los productos de la AFC.

- Grandes empresas de insumos o servicios requeridos por la AFC, en las cuales el negocio principal no tiene una relación estrecha con los productos y servicios de la AFC, sino que éstos son actuales o potenciales clientes, pero están dispersos y, probablemente, con demanda acotada. Constituyen socios atractivos para mejorar la calidad y para bajar los costos de los productos campesinos.
- Consensuar una estrategia de colaboración Empresas-AFC-INDAP (con cuáles se podría trabajar, bajo qué condiciones, etc)
  - ¿Trabajar con todos tipos de empresas? ¿Se debe diseñar estrategias distintas según el tipo de empresas?
  - ¿Empezar con proyectos locales y seguir con acciones más transversales?
  - ¿Cómo compatibilizar las necesidades e intereses locales de las comunidades con la voluntades y estándares que se construyan a nivel central?
  - ¿Se puede proyectar esta iniciativa más allá del enfoque de “Valor Compartido” pensando en un nuevo modelo más humano?
  - ¿Se debe incorporar a otros actores a esta iniciativa, tales como organismos internacionales u otro?
- Definir y aplicar estándares mínimos que deberán cumplir las empresas para ser parte de una Red de Empresas Responsables. Algunas ideas preliminares:
  - Altos estándares en relación a los derechos humanos, las condiciones laborales, el medio ambiente y la corrupción, entre otros.
  - Enfoque de “Valor Compartido”, “Empresa B” u otro similar, descartando los enfoques filantrópicos y asistenciales.
  - Establecimiento de condiciones justas en las transacciones con la AFC.
  - Que aporten recursos y/o activos que permitan desencadenar procesos de desarrollo local.
  - Utilizar iniciativas o sellos internacionales, tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas; los lineamientos de la OCDE; etc.
- Definir y aplicar estándares mínimos que deberán cumplir los proyectos en los que se trabajará en estas alianzas
  - Que se consideren procesos efectivos de co-construcción de los proyectos con las comunidades involucradas.
  - Que se proyecten en forma autónoma y que sean sustentables en el tiempo.
  - Que sean innovadores en el qué y/o en el cómo.
- Estructurar una Red de Empresas Responsables, que podría:
  - Promover la realización de Proyectos y Programas a favor de la AFC en el mundo empresarial
    - ✓ Proyectos territoriales
    - ✓ Proyectos temáticos
    - ✓ Repensar el Programa Alianzas Productivas de INDAP

- Visibilizar a la AFC y a las iniciativas de INDAP:
  - ✓ Sello Manos Campesinas y otras iniciativas comerciales (Red de Tiendas; Comercio Electrónico, etc.).
  - ✓ Realizar evaluaciones y estudios
  - ✓ Realizar talleres y seminarios que aporten al enfoque de Economía Solidaria, relacionamiento comunitario, entre otros.
- Articular a grupos de profesionales, artistas y emprendedores sociales que tienen interés en el desarrollo de la AFC en Chile

### **¿Cómo proponemos hacerlo?: Mediante un proceso de co-construcción con las Organizaciones Campesinas (del tipo de la experiencia del “Sello Manos Campesinas”)**

- Constitución de una Mesa Técnica con:
  - Dirigentes Campesinos designados por el Comité de Diálogo Político y Social
  - Dirigentes designados por los CAR
  - INDAP
  - Academia (Universidad)
- Desarrollo de un Proyecto que alimente la Mesa Técnica (financiado por la Fundación Ford, 6 meses), con el objetivo de:
  - Generar conocimiento sobre las actuales y potenciales empresas colaboradoras
  - Identifica Tipos de Empresas
  - Proponer y consensuar con la AFC una estrategia de colaboración Empresas-AFC-INDAP
  - Proponer y consensuar estándares para empresas y procedimientos de negociación y aprobación de los proyectos de colaboración
  - Proponer y consensuar la estructura de la Red de Empresas Responsables
- Estructuración progresiva de una Red de Empresas Responsables con control social (Gerente contratado por INDAP; Constitución de un Consejo que vele por los principios y valores que sustentan la Red, entre otros)

## **2. Presentación de la reunión del 19 de octubre de 2015**

El Director expuso a los asistentes que su equipo de trabajo incorporó lo conversado en la reunión previa y que se ha avanzado en afinar la propuesta presentada en la reunión anterior.

El tenor de la presentación del Director fue el siguiente:

INDAP plantea su voluntad de apoyar la creación de una Red de Empresas Responsables, sustentada en estándares co-definidos con la AFC.



2. Conformación de un Comité de Representantes de AFC, que permita instalar capacidades de co-construcción con los diferentes actores.
  - ¿Cómo se conformaría?: Empezaríamos a nivel nacional con un Comité de Representantes de la AFC, designados por el Comité de Diálogo Político y Social. Posteriormente, los Consejos Locales implementarán la Política en sus localidades.
  - ¿Cuál sería su función?: Definir los objetivos y alcances de la política; definir los actores que debieran participar en la co-construcción de la Política y los roles que le corresponderían a cada uno; definir una orgánica para recoger las opiniones de todos los actores (forma en que se realizarán las convocatorias y la toma de decisiones).
  - Para cumplir esta función, se les entregará información acerca de:
    - ✓ Experiencias nacionales e internacionales de relacionamiento entre comunidades y empresas, tales como: estándares y certificación de empresas para diferentes objetivos;
    - ✓ Casos de responsabilidad social empresarial, negocios inclusivos y valor compartido, etc.
    - ✓ Lecciones aprendidas en ambos aspectos

Está pendiente definir: ¿Cómo incluir a las empresas para elaborar la Política en conjunto?:

- ¿Hacer un Consejo de Representantes de empresas?
  - ¿o un solo Consejo de Representantes donde participe la AFC y representantes de las empresas?
  - ¿otra forma de incluirlos?
3. Usar iniciativas en curso e impulsar nuevas para retroalimentar el proceso de co-construcción de la Política e iniciar la implementación de la Red (deberán cumplir con estándares básicos y ser aprobadas por Comité de Representantes AFC y comunidades locales).
    - Consistirá en documentar el proceso de implementación de los “laboratorios”, sus alcances, funcionamiento, aprendizajes y conclusiones.
    - Se hará un levantamiento para identificar otras oportunidades (empresas y proyectos) interesadas en formar parte de la Red, que estarán sometidos al Comité de Representantes AFC y organizaciones locales para su aprobación.
- **Etapa II:** Co-construir una “Política de Relacionamiento entre la AFC y Empresas Responsables” (se realizaría al finalizar la Etapa I, entre marzo y agosto de 2016)
- **Etapa III:** Implementar la Red de Empresas Responsables usando la Política:
- A partir de noviembre 2015 en base a Estándares Básicos
  - A partir de agosto 2016 en base a Política

**Y ustedes, ¿qué han madurado?**

- ¿Qué han conversado y consultado?
- ¿Qué opinan de nuestra propuesta?
- ¿Cómo seguimos?

## ANEXO 6

### 1. PRINCIPIOS Y REGLAS BÁSICOS PARA GENERAR RELACIONES ARMONIOSAS, DURADERAS Y DE CALIDAD

Los principios y reglas que se consideran básicos para generar relaciones armoniosas, duraderas y de calidad se presentan a continuación, se han desarrollado con base en las experiencias documentadas de Environmental Protection Agency: Stakeholder Involvement & Public Participation at the U.S. EPA: Lessons Learned, Barriers, & Innovative Approaches de 2001; Core Principles for Public Engagement, de Tom Atlee y otros, de 2009, y Local Government Participatory Practices Manual: A toolkit to support public participation in municipal decision making, de International Centre for Municipal Development, Federation of Canadian Municipalities de 2007, y la experiencia a de los consultores.

#### *Principios*

##### **Respeto mutuo**

El respeto mutuo es aquel que se basa en el sentimiento de la reciprocidad, donde se respeta al otro y se recibe de vuelta el mismo respeto, y es una de las bases más fuertes para fomentar, establecer y mantener las relaciones humanas.

Las relaciones provechosas muestran un amplio rango de combinaciones de acciones y conductas de las partes que son de obligado cumplimiento y otras tantas voluntarias que son toleradas por las partes. Cada relación tiene su propia combinación virtuosa y las partes interesadas deben crear y recrear de modo institucional las reglas de convivencia de modo de evitar malos entendidos en pro del respeto mutuo.

Establecer el principio de respeto mutuo en relación con otros con los que aún no ha experimentado ninguna decepción no es difícil. Sin embargo, actuar con integridad, realizar una planificación adecuada e incluyente asegurándose de incorporar a todas las personas que corresponda, es fundamental para que este sentimiento se mantenga en el tiempo en pro de la construcción de relaciones duraderas y de calidad.

##### **Confianza**

El establecimiento de relaciones duraderas y provechosas entre distintos actores exige un ambiente de confianza mutua suficiente que permita encarar, analizar y resolver controversias de modo conducente -realizando acercamientos y concesiones recíprocas- explorando nuevas ideas sin estar restringidos por resultados predeterminados, aprendiendo y aplicando la información de manera que se generen nuevas opciones, sin complejos ni descalificaciones, evitando así el encono y las deserciones de los actores.

En esta materia, cumplir siempre los compromisos asumidos, así como la transparencia y las comunicaciones son fundamentales: ser claro y abierto sobre el proceso, y proporcionar un registro público de los participantes, los resultados, y la gama de puntos de vista e ideas expresadas.

### Derechos humanos y sostenibilidad ambiental

El establecimiento de relaciones entre distintos actores, debe tener en cuenta como principio primordial el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. En el caso de la sostenibilidad ambiental, es de particular importancia considerar que los propósitos y métodos mantengan -e incluso mejoren- la calidad del medio ambiente, de manera de no comprometer la capacidad de a las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

### Impacto y Acción

Es necesario evitar procesos en los que los objetivos están poco claros, o donde las personas se sientan perdiendo el tiempo. Todo proceso participativo que busque generar relaciones duraderas y de calidad orientadas al logro de objetivos comunes debe tener un verdadero potencial para hacer una diferencia, y los participantes deben estar conscientes de ese potencial.

### Reglas básicas

El facilitador es quién se asegura que existan recursos suficientes para conducir el proceso - económicos y humanos- así como las condiciones adecuadas: objetivos y propósitos claros; estructuras y procesos definidos; transparencia; oportunidades reales para incidir y compromiso con el proceso, de parte de todos los actores.

### Objetivos y propósitos claros

Es necesario fijar las expectativas de los participantes, que haya un propósito bien definido, donde el rol de cada participante esté claro, y que sea real, práctico, y compartido entre los interesados. Las promesas que no se cumplen socavan la confianza en el proceso de participación.

### Estructuras y procesos definidos

Las reglas de cómo la participación se llevará a cabo y cómo se tomarán decisiones deben quedar bien definidas.

### Transparencia

Debe compartirse oportunamente la información, especialmente la que es de fácil comprensión, accesible y educa a los participantes sobre los temas y las opciones que son de interés común.

### Oportunidades reales para incidir

Debe existir verdadera oportunidad para los participantes de aportar insumos que serán considerados en la toma de decisiones.

### Compromiso con el proceso

Todos los participantes deben estar comprometidos en todas las actividades necesarias para hacer funcional la participación y estar dispuestos a recibir y considerar los aportes de los demás participantes en la toma de decisiones.

### Representación inclusiva y efectiva

Los participantes que representan a otros, deben mantener involucrados a sus representados en las decisiones relevantes.

## 2. EL FACILITADOR

Entre los comportamientos claves para este rol se incluyen:

- Transparencia para iniciar el proceso y presentar los intereses de las partes;
- Apertura a diversos interesados, ideas, insumos y formas de trabajar con personas;
- Humildad para eliminar prejuicios y presunciones, para valorar el aporte de los demás, y para abrirse a aprender;
- Respeto por los individuos, por su experiencia, por sus puntos de vista, sus emociones y necesidades, y debe validar las experiencias y valores de cada uno;
- Honestidad entregando siempre información veraz y oportuna;
- Confiabilidad poniendo a disposición el esfuerzo necesario para hacer funcionar el proceso participativo y para cumplir con lo que se promete;
- Flexibilidad para reconocer que no siempre se pueden predecir todas las contingencias y que se debe ajustar el proceso a medida que avanza;
- Elasticidad para acompañar el proceso incluso en los momentos más difíciles y las circunstancias más controvertidas.

La facilitación cumple un rol fundamental para asegurar que todas las voces son escuchadas y comprendidas, y que el debate se mantenga sobre la cuestión tratada y en el asunto específico que se está abordando. Algunas actividades claves de la facilitación son:

- Sugerir procedimientos, procesos y estructuras que promuevan la inclusión y la participación;
- Preparar e implementar un plan del proceso;
- Conocer a los valores de todos los participantes, sus intereses e inquietudes;
- Conocer plenamente todos los temas;
- Obrar por todas las capacidades, comportamientos, y metas del proceso y/o de las reuniones;

- Actuar como aprendizaje y guías de diálogo;
- Asegurar que la planificación logística responda a las necesidades de los participantes;
- Asegurar que todas las voces sean incluidas y escuchadas;
- Asistir a los participantes a comprender la importancia del proceso;
- Diseñar actividades estructuradas de pensamiento;
- Enseñar cómo participar;
- Identificar y clarificar los conflictos;
- Mediar los conflictos menores;
- Identificar posiciones comunes a medida que emergen;
- Hacer cumplir los acuerdos realizados sobre procedimientos y procesos;
- Sugerir, obtener compromisos sobre, y hacer cumplir las reglas de base.

### 3. TIPOS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

#### Informar

Informar no brinda oportunidades de participación, si no que provee a los participantes la información que necesita para comprender el proceso de toma de decisiones de quien convoca, el que actúa como un intermediario de información, dándole a los participantes lo que necesita para que pueda sacar sus propias conclusiones respecto a lo apropiado y adecuado de una determinada decisión. En este tipo de participación pública el objetivo es solamente mantener a los participantes informados, lo cual debe estar totalmente claro para todas las partes.

#### Consultar

Consultar brinda una oportunidad mínima y básica para el aporte de los participantes hacia una decisión del organismo que convoca. La consulta significa simplemente preguntar. No consiste en una invitación para sentarse y trabajar conjuntamente, sino que se pregunta al público sobre su opinión con el objetivo de considerar los insumos que recibe en su proceso de toma de decisión, pero no ofrecen una oportunidad sostenida para ese aporte. El objetivo de este tipo de participación pública es obtener y considerar insumos del público en la decisión, lo que debe estar claro para todas las partes convocadas y se debe ofrecer una respuesta respecto a cómo dichos insumos incidieron en la decisión.

#### Involucrar

Involucrar implica más que una consulta, significa incluir. En este tipo de participación el público es invitado a participar en el proceso, generalmente desde el principio, y se le brinda múltiples -si no permanentes- oportunidades para contribuir mientras progresa la toma de decisiones del organismo que convoca. Sin embargo, sigue siendo éste quien toma la decisión y no hay expectativas sobre la construcción de consenso o sobre el otorgamiento al público de cualquier tipo de incidencia de alto nivel sobre las decisiones. El objetivo de Involucrar es trabajar directamente con el público y considerar sus aportes durante el proceso de toma de decisiones.

Todos los involucrados deben tener claro que el público tendrá acceso al proceso de toma de decisiones, que los que toman las decisiones darán oportunidades de contribuir durante el proceso y que se responderá respecto a cómo su aporte incidió en la decisión.

**Colaborar**

Colaborar incluye todos los elementos de involucrar. Colaborar significa trabajar juntos. Al colaborar, el público participa directamente en la toma de decisiones y frecuentemente incluye el intento explícito de buscar soluciones de consenso. Sin embargo, como sucede en el tipo Involucrar, el organismo que convoca siempre es quien toma la decisión final. El objetivo de es lograr la colaboración efectiva con el público sobre todos los aspectos de la decisión, para lo cual se debe diseñar un proceso que lo permita. Debe estar claro para todos los participantes que participarán en todas las actividades y decisiones claves, y que sus insumos serán incorporados al máximo nivel posible.

Un aspecto importante en este tipo de participación es que todos los participantes deben tener claro hasta qué punto se buscará el consenso, y cuánta autoridad se está dispuesto a compartir. El consenso no es siempre buscado en este tipo de participación; el punto hasta el cual se buscará consenso debe ser explícito.

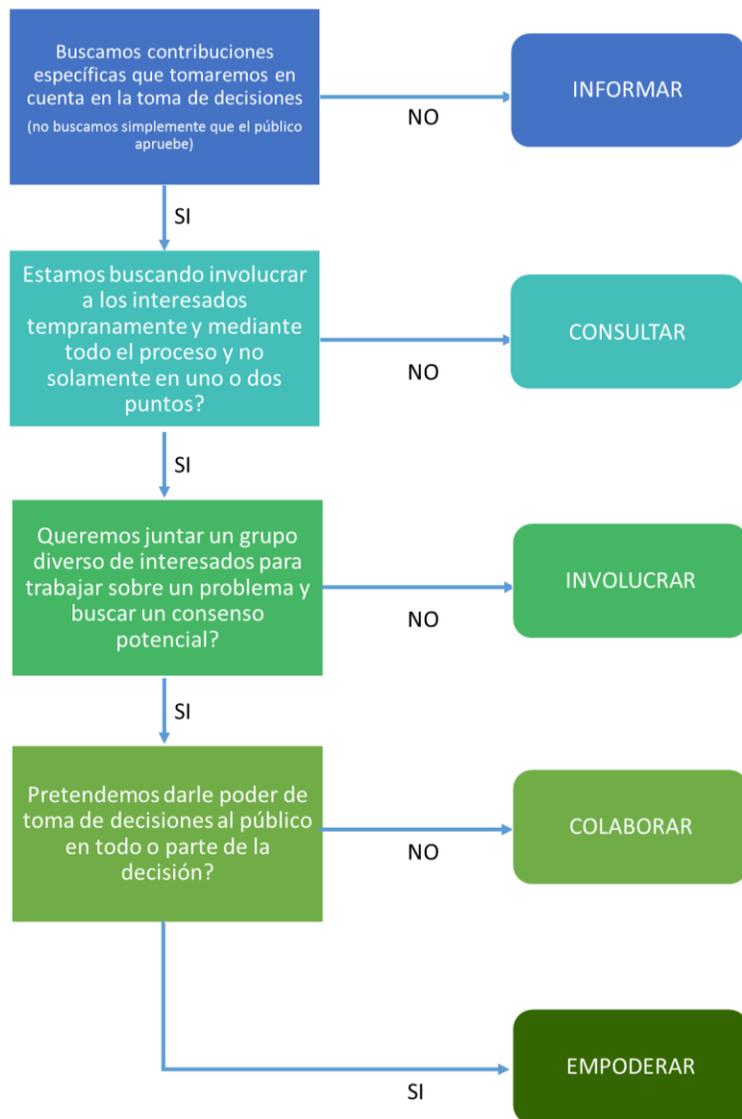


Figura: árbol de decisiones para determinar el tipo de participación adecuada.

Conducir un programa del tipo Colaborar consume tiempo y es recurso-intensivo, por lo que no debe ser abordado livianamente. Si los interesados llegan a un consenso, pero luego este

consenso no es tomado en cuenta seriamente por el organismo que convoca, puede tener serias consecuencias negativas sobre la futura relación con los interesados.

### Empoderar

En el tipo Empoderar, el organismo que convoca otorga al público la oportunidad de tomar decisiones por sí mismo. La actividad más común en este tipo es la votación. Los organismos de gobierno raramente conducen la participación pública del tipo Empoderar puesto que, en general, no pueden delegar su poder de decisión al público.

La creación de un proceso justo, legítimo, e inclusivo, más allá de la votación básica, es una tarea compleja y desafiante. La votación básica por si sola muchas veces fracasa en el intento de crear el conocimiento y el aporte público necesario para lograr una participación pública significativa.

El objetivo de la participación del tipo Empoderar es implementar lo que decida el público, por lo que es determinante crear un programa que le permita a los participantes tomar decisiones informadas.





INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO